LÍDERAZGO

EXCITANTE

JOHN C. MAXWELL

1. El Fracaso No Es el Final

Hace unos años el basquetbolista Michael Jordan hizo una propaganda motivadora para la empresa Nike. En ella, habla de todas sus fallas, los tiros libres y tiros al último momento que no dieron en el blanco. Me encanta esa propaganda televisiva porque demuestra la actitud correcta hacia el fracaso, pero me quedé aun más impresionado después de haber visto una entrevista con Michael Jordan. El reportero le preguntó al "Jugador Más Valioso" del equipo ganador del Campeonato de la NBA, si las estadísticas que él había mencionado en la propaganda eran verdaderas. Jordan respondió, *"No lo sé."* Su respuesta me dejó perplejo hasta que me di cuenta de su significado: para Michael Jordan, el fracaso no le preocupa nada y de veras no tiene idea de cuántos tiros suyos no han dado en el blanco durante su carrera, ni tiene idea de cuántos partidos perdieron debido a sus fallas. Él aceptó la palabra de los estadísticos de la empresa de Nike.

Igual como Michael Jordan, todos fracasamos. El éxito no se basa en "evadir" el fracaso, se basa en "enfrentarlo" correctamente. William A. Ward dice, *"El fracaso debe convertirse en nuestro profesor en vez de nuestro embalsador. El fracaso puede detenernos por un rato, pero no nos derrota. Es un desvío, pero no el destino final."* Los líderes exitosos no se esfuerzan por evadir el fracaso, ellos lo manejan exitosamente. Con el paso de los años, cinco observaciones me han ayudado a mantener la actitud correcta hacia el fracaso, y creo que le pueden ayudar también.

1. ENFOCAR EL ÉXITO EN VEZ DEL FRACASO. En el libro de Proverbios, indica que nuestra manera de pensar determina lo que somos, *"Porque cuales son sus pensamientos íntimos, tal es él…"*(Prov. 23:7, RVA). Así que, cuando enfocamos el fracaso, nos arriesgamos a fracasar. Hace algunos años, la familia voladora, los Wallendas, quienes caminaban sobre la cuerda floja, recibía mucha atención debido a sus actuaciones desafiantes a la muerte. Pero una tragedia sucedió en el año 1978, cuando a los 73 años, el patriarca de la familia, Karl Wallenda, se cayó mientras intentaba caminar sobre una cuerda entre dos rascacielos de San Juan, Puerto Rico; esa caída ocasionó su muerte. Lo que pocas personas saben es que ese increíble hombre, quien había cruzado miles de cuerdas durante su vida, pasó los últimos tres meses de su vida contemplando la posibilidad de "caerse". Un reportero comentó, *"Cuando Karl Wallenda se esforzó por no caerse en vez de caminar sobre la cuerda, se destinó a caer."* Si pasas el tiempo preocupándote por el fracaso, también aumentarás la probabilidad de caerte.

2. CONSIDERAR A LOS FRACASOS COMO AMIGOS EN VEZ DE ENEMIGOS. Mucha gente tiene miedo del fracaso. Lo consideran como su peor enemigo. Pero la gente exitosa reconoce que sus fracasos pueden elevarles a alcanzar éxitos mayores – si los tratan correctamente. Dice Elbert Hubard, *"El esfuerzo continuo y los errores constantes son las pisadas del genio."* Los fracasos ofrecen experiencias tremendas para aprender. Como líder, creo que yo he fracasado más de la mayoría de las personas. Pero también he gozado de muchos éxitos. ¿Por qué? Porque para mí el "esforzarme" vale más que "no fracasar". Cuando cometo errores, aprendo lecciones valiosas de ellos. Me pregunto: ¿Qué hice mal y cómo podría hacerlo mejor la próxima vez? Así que, no tratas de esconder tus errores. Confiésalos para aprender de ellos y crecer. Debido a que vas a fracasar, ¿por qué no los consideras como los amigos que podrían ser?

3. CONSIDERAR EL FRACASO COMO ALGO MOMENTÁNEO EN VEZ DE CONVERTIRLO EN UN MONUMENTO. El fracaso a menudo es tan chocante que a la gente le hace parar permanentemente. En vez de considerarlo como algo momentáneo, construyen un monumento a su fracaso definitivo. Me acuerdo una vez de una reunión de líderes de una organización que no había avanzada por más de diez años. Cuando bosquejé para ellos lo que podían hacer para crecer y extenderse, su gerente exclamó en voz alta, *"¡No podemos hacer eso! ¡Podríamos fracasar!"* Su miedo del fracaso futuro ya había producido el fracaso presente. No deje que los errores momentáneos le separen del crecimiento a largo plazo.

4 ESFORZARSE PARA TENER FRACASOS EXITOSOS EN VEZ DE TENER ÉXITOS FRACASADOS. Abraham Lincoln dijo, *"El éxito significa pasar de un fracaso a otro sin perder su entusiasmo."* Él ciertamente había experimentado la derrota. Nació en la extrema pobreza. Tuvo que enseñarse a sí mismo. Fracasó en los negocios, salió derrotado varias veces en la política. Cada vez que sufrió una pérdida, el Sr. Lincoln perseveró y aprendió de sus errores. En vez de fracasar en su esfuerzo para conseguir el éxito, él experimentó muchos fracasos en una manera exitosa. Sus experiencias no le detuvieron, le enseñaron.

5. CONSIDERAR A LOS FRACASOS COMO OPORTUNIDADES NUEVAS EN VEZ DE DERROTAS FINALES. El apóstol Pablo es un ejemplo maravilloso de cómo enfrentar al fracaso en una manera positiva. Cuando naufragó en la isla de Malta, él ministró al pueblo. Cuando lo arrestaron, lo tomó como una oportunidad para predicar el Evangelio. Pablo dijo, *"Quiero que sepan que, en realidad, lo que me ha pasado ha contribuido al avance del evangelio."* (Filipenses 1:12, NVI). Cuando nuestra actitud está bien, el fracaso nos ayuda a mejorar. Nos da la oportunidad de ver en dónde fallamos para cambiar, y aprender más acerca de nosotros mismos y cómo podríamos alcanzar nuestro potencial.

A fin de cuentas, “la falta de intentar” es la falla más grande que se puede cometer. Si no intentamos hacerlo, jamás tendremos éxito. Un ejemplo tremendo de esta verdad se nota en la vida de uno de los mejores beisbolistas, Ty Cobb. En 1915, Cobb estableció el récord para bases robadas en una temporada con un total de 96. Siete años después, Max Carey, otro beisbolista, estableció el segundo lugar con un total de 51 bases robadas. Lo interesante es que Carey sólo fracasó 2 veces en 53 intentos. Pero Cobb fracasó un total de 38 veces de 134 intentos. Si Carey se hubiera esforzado más, ¡hubiera establecido un récord que hubiera permanecido hasta el día de hoy! Como líderes, debemos seguir el ejemplo de Cobb en vez del de Carey. Hagamos el intento de convertirnos en las personas que Dios desea que seamos para hacer todo lo que Él nos pida. Y lo haremos, si mantenemos la perspectiva correcta en cuanto al fracaso. El fracaso no debe ser el final.

DICHOS SOBRE LA ACTITUD

- *“Tal vez no sea tu culpa por estar echado en el piso, pero es tu culpa si no te levantas.”* -- Steve Davis
- *“Nada puede detener al hombre de conseguir su meta si él tiene la actitud mental correcta; pero ninguna cosa podrá ayudar al hombre con la actitud mental equivocada.”* -- W.W. Ziege

DICHOS SOBRE EL FRACASO

- *“El fracaso vale. Es como el abono. Todo lo que he aprendido para entrenar un equipo, he aprendido de los muchos errores que he cometido.”* -- Rick Pitino, entrenador
- *“Siempre he considerado que si algún lanzador me gana durante un partido de béisbol, en aquel día él era el mejor beisbolista. Pero sé que para el próximo partido, voy a estar preparado para todo. El fracaso es un paso en el camino hacia el éxito. El fracaso jamás detendrá el éxito si has aprendido de ello.”* -- Hank Aaron, beisbolista
- *“El fracaso da la oportunidad de comenzar de nuevo en una manera más inteligente.”* -- Henry Ford
- *“La manera de acelerar tu éxito es la de duplicar tu porcentaje de fracasos.”* -- Tom Watson
- *“Tal vez te quedes decepcionado si fracasas, pero estarás predestinado al fracaso si no intentas nada.”* -- Beverly Sills

DICHOS SOBRE EL ÉXITO

- *“Es un error suponer que los hombres gocen del éxito porque han tenido éxitos; a menudo gozan del éxito porque han fracasado.”* -- Samuel Smiles
- *“El éxito resulta de la sabiduría que has hecho lo mejor posible para llegar a ser lo mejor que puedas.”* -- John Wooden
- *“El éxito es nada más que un fracaso con el polvo sacudido.”* -- Mamie McCullough

2. Tratando con la Discordia

Tener agallas y la gracia al mismo tiempo – son dos cosas necesarias para líderes cristianos al enfrentarse con el conflicto. Hay que tener agallas para defender asuntos importantes y la gracia para hacerlo correctamente. Al enfrentarnos con dificultades hay dos consideraciones básicas: 1) ¿cuándo debemos enfrentar algo?, y 2) ¿cómo manejar a los disidentes con gracia? Queremos actuar con integridad, pero no deseamos ser arrogantes ni abusar del poder que tenemos. Queremos compartir nuestra perspectiva, pero no deseamos malograr las relaciones que llevamos. A fin de cuentas, queremos defender un asunto importante y a la vez esforzar la unidad. ¿Cómo puede un líder saber cuándo debe ponerse firme y cómo hacerlo con gracia y tino? Ningún método es libre de errores – pero hay algunas recomendaciones que te pueden ayudar.

1. ENTENDER EL ASUNTO. La causa principal de los errores cometidos durante una confrontación es la falta de entender bien el asunto por tocar. Antes de meter el hombro, asegúrate que tienes todos los datos necesarios. Clarifica las áreas vagas, y consigue la perspectiva de la otra persona. Si estás inclinado a confrontar cuando estés enojado, ¡no lo hagas! Eso casi siempre resulta en daños mayores y hace que el asunto sea más difícil para resolver.

2. ENTENDER QUIÉN EJERCE LA INFLUENCIA. Cuando haya un conflicto global en la organización, tendrás que determinar quien ejerce mayor influencia en ella – algo no siempre concuerda con su posición o título. Si ejerces más influencia, ten mucho cuidado. Cuando ejerces más influencia, más cuidado debes tener al emplearla. Siempre haz la pregunta, "¿A quién va a afectar, tanto positiva como negativamente?" No querrás abusar de tu autoridad ni tampoco monopolizar el poder en tu organización.

A veces la persona al frente de la organización no es la que ejerce mayor influencia. Esto puede crear problemas porque la persona con más influencia ganará – no importa si tenga la razón o no. Si te encuentras en una situación así, hazte las siguientes preguntas antes de hacer frente al opositor con más influencia:

- ¿Vale la pena el asunto? Algunos asuntos tienen poca importancia porque no afectarán ni la organización ni su misión. Si el asunto es insignificante, olvídalo.
- ¿El asunto es mayor que él que ejerce la influencia? Hay algunos asuntos que debe enfrentarse – como un asunto moral. En este caso sería necesario hacerlo frente.
- ¿Guardo rencores (asuntos del pasado) con el que ejerce influencia? Si hay asuntos del pasado involucrados, debes enfrentarlos primero antes de tocar el asunto actual.
- ¿Busco mi agenda personal o la de la organización? Siempre debes hacerte esta pregunta y rendir cuentas. Si es sólo una agenda personal que no afecta en nada la organización, deshazte de tu orgullo y deja que pase el asunto.
- ¿Cuáles serían los resultados? Predecir los resultados es tan fácil como considerar quienes seguirán al opositor y quienes te seguirán. Si probablemente perderás, el primer paso que debes tomar es reunirte individualmente con aquellas personas que podrías convencer. Debes hacer eso antes de hacerle frente al opositor. También aprovecha de cualquier momento positivo en la organización. El momento oportuno es clave. Aun una decisión correcta en el momento inoportuno causa problemas.

3. RESPETAR LOS MOTIVOS DEL OPOSITOR Y VALORARLO. Una vez que hayas determinado que debes hacerle frente, hazlo con gracia. Siempre debes suponer que sus motivos son los correctos. Esto creará un ambiente de amor y entendimiento con la otra persona. También, muéstrale que le valores como persona y también su perspectiva. Cuando llegue el momento de confrontarlo, expresa tu aprecio por él y explícale que entiendes su punto de vista, también expresa lo difícil que te fue tomar la decisión y reafirma su valor. Es importante que hables de corazón a corazón. Estés al tanto de sus sentimientos. Cuando termines, podrías incluso pedir su apoyo en explicar tu decisión a los demás.

4. DEJAR EL ASUNTO ATRÁS. Una vez terminado con el asunto, avanza. Jamás vuelvas a tocar el asunto a menos que suceda de nuevo o puedas emplearlo para afirmar un cambio positivo y crecimiento. La gente te respetará por tu tino.

Una recomendación final: Antes de hacerle frente a una situación y hablar sobre un asunto, ponlo en práctica en tu vida. El Rvdo. Norman Vincent Peale declaró, *"Nada es más confuso que las personas que dan buen consejo pero ponen ejemplos malos."* Si tu ejemplo está bien y tu credibilidad también, puedes enfrentar a las dificultades con éxito.

- *"Si quieres convencer a los demás, esté dispuesto a ser convencido."* -- Lord Chesterfield

- *“Noventa por ciento de las controversias serias de la vida resultan de la falta de entendimiento.”* -- Louis D. Brandeis
- *“La regla para el criticismo es igual de la para esculpir; jamás cortes con una hacha si podrías hacerlo con un cuchillo.”* -- Charles Buxton
- *“No emplees una hacha para quitar una mosca de la cabeza de tu amigo.”* -- Proverbio chino
- *“Ten cuidado de que las victorias no conlleven las semillas para derrotas futuras.”* -- Ralph W. Sockman
- *“Si deseas persuadir, debes apelar a los intereses más que al intelecto.”* -- Benjamín Franklin
- *“El hecho de que las aguas son mansas no señala la falta de caimanes.”* -- Proverbio de Malasia
- *“Jamás cierres la puerta de golpe; tal vez querrás regresar.”* -- Don Herold
- *“Comunicarse es mejor que pelear.”* -- Winston Churchill
- *“Jamás golpees si es posible evadir honorablemente el golpe; ¡pero jamás golpees suavemente!”* -- Teodoro Roosevelt
- *“Se puede conseguir más con una palabra suave acompañada por una pistola, que con una palabra suave a solas.”* -- Al Capone (delincuente norteamericano)

3. Los Diez Mandamientos de la Comunicación

¿Puedes escucharlo? Si no, por lo menos debes de percibirlo. Hay una explosión que está sucediendo en la sociedad americana, y los resultados nos tienen rodeado. En la televisión, el radio, los libros, la telemarketing, las conferencias, las revistas, los periódicos, los servicios electrónicos y la entrega a domicilio. En los últimos 50 años la comunicación ha crecido tanto que es casi imposible mantenerse al ritmo. De hecho, Las Noticias de Kaiser Aluminio nos informa que desde el año 1955, cincuenta por ciento del costo de la economía americana tiene que ver con la comunicación. Y en medio de todo esto te encuentras – un líder en medio de una tormenta de comunicaciones. No importa quienes sean tus seguidores, tienes que encontrar la manera de comunicarte con ellos. Y no sólo darles información ni hablarles a ellos, hay que buscar cómo atraer su atención en medio de todo. ¿Cómo hacerlo? La respuesta poco tiene que ver con lo que dices, tiene que ver con cómo lo dices. Hay que conectarte con ellos si deseas comunicar de verdad – una comunicación que llega al corazón y jala una respuesta. Durante los años que vengo hablando a la gente, sea por medio de la predicación o enseñando principios del liderazgo, he aprendido algunas reglas en cuanto a la comunicación eficaz. Las he resumido en diez “mandamientos” que me han ayudado mejorar mi habilidad de conectarme con otros, y creo que pueden hacer lo mismo por ti.

1. CREER EN LO QUE DICES. Es difícil animarse por la idea de otra persona. Sólo cuando “te identificas” con la idea puedes expresar el sentido de urgencia y pasión. Es fácil cuando la idea es tuya, pero cuando te hacen llegar la información para comunicarla con los demás es difícil. Es necesario encontrar algo en el mensaje que es valioso tanto para ti mismo como para los demás, y entonces expresarlo con entusiasmo.

2. CREER EN LA GENTE CON QUIENES HABLAS. Los mejores comunicadores tienen una cosa en común: esperan algo de sus oyentes. Creen que el mensaje tiene valor para ellos y confían que los oyentes van a entenderlo y responder aplicándolo a sus vidas y trabajo. Debido a esa actitud, cuando terminan de hablar, la gente sale pensando, “De veras él ha considerado mis intereses y quiere que yo sea lo mejor que pueda.” Si vas a llegar a la gente, tienes que creer en ellos.

3. PONER EN PRÁCTICA LO QUE DICES. En el seminario, nos enseñaron que el contenido fue la parte importante de la comunicación eficaz. Pero no es cierto. Lo más importante es la credibilidad. Cuando empecé a pastorear mi primera Iglesia, a menudo hablé del evangelismo porque creía en su importancia. Pero los mensajes no produjeron resultados en el corazón de la gente. ¿Por qué? Porque yo como pastor no hacía el trabajo de un evangelista. Sólo después de hacer un compromiso personal de ganar almas podía yo predicar eficazmente sobre el evangelismo. Si no lo estás haciendo, que no lo predique. Si no lo pones en práctica en tu vida, tampoco lo pondrá en práctica el pueblo.

4. SABER CUÁNDO DECIRLO. Muchas veces el momento oportuno vale todo. Si no se lo toma en cuenta, aún el mensaje más inspirado e importante dejaría de llegar al pueblo. Por ejemplo, cuando el pueblo se siente inseguro (por ejemplo: la fábrica más grande del pueblo cierra sus puertas), los mensajes “de sorpresa” no serán bien recibidos. Y un llamado al compromiso durante una época de una moral baja no funciona. Con cualquier mensaje, considera la respuesta que deseas recibir del pueblo. Entonces analiza el ambiente, las

actitudes y las circunstancias que rodean al pueblo para determinar si verdaderamente puedes esperar tal respuesta. Si llegas a la conclusión que no es el momento adecuado, espera. Cuando las circunstancias y las actitudes cambien, el pueblo será más receptivo, y tendrás mayor éxito.

5. SABER CÓMO DECIRLO. La creatividad hace la diferencia entre la comunicación normal y la comunicación memorable. Utiliza todos los medios posibles para hacer que el mensaje sea interesante y memorable. Se puede usar el buen humor, los relatos personales, etc. Evita ser predecible. Si el pueblo sabe lo que vas a decir o cómo lo vas a decir, dejarán de prestarte atención.

6. SABER POR QUÉ DECIRLO. Mi profesor siempre decía, *"Predicar para conseguir un veredicto."* O sea, mantén la boca cerrada a menos que sepas el resultado deseado. Construye tu mensaje alrededor de la respuesta que deseas por parte del pueblo, en vez de lo que deseas que ellos aprendan. Y decirles lo que deseas que hagan. Serás sorprendido por la cantidad de líderes que esperan mucho de sus seguidores sin pedir que ellos respondan o que lo pongan en práctica.

7. DIVERTIRTE AL DECIRLO. Deja de ser demasiado serio. Todos somos medio locos – y cuanto más "locos" somos, más podría hacer Dios por medio de nosotros. Que tu comunicación sea relajada y divertida. No tengas miedo del buen humor.

8. MOSTRARLO MIENTRAS LO DICES. Somos personas visuales. Los oyentes responderán más cuando pueden "ver" lo que les dices. Utiliza el lenguaje corporal y los ademanes. Emplea una pizarra o retroproyector. Emplea lenguaje descriptivo para "pintar" dibujos para dar vida a lo que dices. Cuando les ayudas a crear una imagen mental, tu habilidad de poder conectarte con ellos aumentará dramáticamente.

9. DECIRLO CON TAL DE QUE LO PUEDAN "CONSEGUIR". No responderán a un mensaje si les parece que sea para "otros." Para hacer eso, debes incluirlos en la comunicación. Habla en términos específicos y no en suposiciones. Indícales como el mensaje les afectará personalmente. Si entienden la realidad y lo que está en juicio, responderán con un compromiso mayor.

10. DECIRLO CON TAL DE QUE LO HAGAN. El propósito de la comunicación es la acción. Así que debes incluir una llamada a la acción en todo mensaje. Al pedir un compromiso, es necesario comunicarles los beneficios que recibirán al hacerlo. Indícales los pasos necesarios para responder. Y finalmente, asegúrate que sean capaces de hacer lo que les pidas.

Hoy en día, hay una competencia tremenda para la atención del pueblo. Si te falta una estrategia, será una batalla agotadora. Pero si pones en práctica estos "diez mandamientos" en tu comunicación, creo que aumentarás tu eficacia y te conectarás con tu pueblo en una manera positiva.

- *"Pagaré más por la habilidad de expresarse que por cualquiera otra habilidad que tenga una persona."* -- Charles Schwab
- *"Noventa por ciento de las controversias serias de la vida resultan de la falta de entendimiento."* -- Louis D. Brandeis
- *"Si una organización va a trabajar en una manera eficaz, su comunicación debe hacerse por medio del canal más eficaz, no importa los reglamentos."* -- David Packard
- *"La palabra misma, comunicación, significa una comunicación de doble vía. A las personas inseguras eso no les cae bien ni tampoco a los 'jefes'. Pero si cae bien a los líderes e innovadores."* -- Mark Shepherd
- *"Puedes tener ideas brillantes, pero si no puedes comunicarlas, de nada te sirven."* -- Lee Iacocca
- *"Si la gente que te rodean no te presta atención, arrodíllese ante ellos y pida perdón, porque es cierto que eres culpable."* -- Fyodor Dostoyevsky
- *"Preséntalo brevemente a ellos para que lo escuchen, con claridad para que lo aprecien, con creatividad para que lo recuerden, pero sobre todo, con exactitud para que sean guiados por su luz."* -- Joseph Pulitzer
- *"Para influir la concurrencia, tienes que observarla mientras hable."* -- C. Kent Wright

4. Cómo Llevar a Cabo una Reunión de la Junta y Sobrevivir

"Por que de tal manera amó Dios al mundo que no envió un comité." ¿Podrías imaginarlo – Dios dando la tarea de redimir al mundo a un comité? Tal vez estuviéramos todavía sacrificando animales en el Templo. Muchos se preguntan cómo es que Dios podría obrar por medio de un comité. ¿Cuántos hemos participado en una reunión mal dirigida, escuchando un debate o argumento eterno, esperando sin que se tome ninguna decisión? A menudo el único resultado es una división partidaria sobre un conflicto amargo. Tal vez tuvieras la "suerte" de dirigir la sesión, sabiendo que se te fueron las riendas y no podías retomar el control.

En mi primer pastoreado, dirigí la primera sesión de la junta sin tener idea alguna cómo hacerlo. Abrí la reunión como si fuera un culto de oración, "¿Alguien desea decir algo?" Durante las próximas horas, ellos hablaron y yo les presté atención, pero se hizo poco. Tuve la experiencia común, y por esa razón muchas personas odian las reuniones. Reuniones así son aburridas y resultan infructíferos, a veces aun son peligrosas. Si tú eres como muchos líderes, la interacción con una junta o comité es una fuente de frustración y dificultad. Pero no tiene que ser así. Se podría convertir las sesiones en experiencias positivas – si tomas los pasos correctos. Lo importante es el acercamiento correcto.

1. ASEGURARTE QUE TODOS TENGAN LA MISMA AGENDA. Hay dos problemas comunes en las reuniones: 1) cada persona llega con su propia agenda; y 2) al líder le cuesta controlar la reunión. Eso lo he aprendido por experiencia. En la segunda Iglesia que pastoreé, un miembro tenía un hábito que ilustra ambos problemas: justo antes de terminar la reunión, pedía la palabra para decir, *"Antes de terminar, hay otro asunto para tocar."* El siempre lo hacía, y los demás escuchamos algo negativo para terminar la sesión. Por eso la importancia de asegurarse que todos tengan la misma agenda.

2. UNA AGENDA QUE FUNCIONA. Después de muchas reuniones y argumentos, descubrí una estrategia que funciona – una agenda de tres partes que asegura que las reuniones sean breves, productivas y bien encaminadas. Funciona así. Antes de cada reunión, los miembros del comité o junta tienen la oportunidad de presentar puntos para la agenda. Cuando se reúne el grupo, sólo se trata con los puntos que han estado incluidos en la agenda. Así que adiós a las sorpresas. La fluidez de la agenda ayuda para que todo esté positivo y productivo. La agenda se divide en tres secciones: 1) Asuntos Informativos; 2) Asuntos por Estudiar; 3) y Asuntos por Decidir.

- **ASUNTOS INFORMATIVOS**: Cada reunión debe comenzar con algo positivo, y la sección de Asuntos Informativos lo hace posible. Se debe incluir cinco ó seis informes positivos de lo que sucede en la organización. También se puede incluir anuncios de reuniones futuras u otros eventos. También podría emplear el tiempo para hacerles recordar el propósito de la reunión. En las reuniones tradicionales, a menudo se arranca con un informe financiero, y todo se queda estancado. Si un líder comienza con asuntos informativos, comenzaría la reunión con algo positivo y animador – si se informa de las cosas correctas. Esto es importante para fijar el tono de la sesión entera. Esta sección debe ser breve, unos cinco minutos, con suficiente tiempo para abrir el apetito de los demás y prepararles para la sección más productiva de la reunión.
- **ASUNTOS POR ESTUDIAR**: La segunda parte de la agenda contiene el mayor número de asuntos. El 90 por ciento del tiempo debe separarse para "estudiar" esos asuntos de interés. La meta de esta sección es la de "ser creativo" con ideas y soluciones. Como líder, ponte frente a una pizarra, listo para apuntar, y pide sugerencias sobre el asunto por tratar. Anota cada sugerencia, aun si sea inusual o difícil para lograr. Si se levanta la voz diciendo, *"¡Pero eso sería imposible!"*, hazles recordar que no están tomando una decisión acerca de la sugerencia. Sólo busca colocar sobre la mesa todas las sugerencias posibles – y también las dificultades.

  Una de las reglas más importantes de esta agenda es que jamás deben votar por un asunto que está "por estudiar". La urgencia de votar hace que las personas tomen lados determinados y hace espumas de los pensamientos libres y creativos. Deben esperar a votar hasta la próxima reunión. Al poner en práctica esta agenda, podrías mantener algunos asuntos en esta sección durante meses, mientras que cada opción y objeción sea estudiadas y explorada. Por otro lado, otros asuntos de menos controversia pueden estudiarse en una reunión y pasar a la sección de "Asuntos por Decidir" en la próxima reunión.

  En mi segundo pastoreado, mantuve un asunto en la sección por estudiar durante ocho meses. La Iglesia acaba de construir un nuevo templo y el antiguo edificio estaba vacío. Yo tenía ganas de convertirlo en un complejo deportivo, pero había algunas personas influyentes en contra de esa idea. Yo estaba convencido de que sería algo positivo para la iglesia, pero también sabía que el asunto podría dividir al pueblo y crear conflicto. Mi solución fue de colocar en la agenda un "Debate de los

Usos Posibles del Antiguo Edificio" y dejar que la Junta descubriera la idea por sí misma. En cada reunión, analizamos nuevas ideas para el uso del antiguo edificio. Cuando por fin uno de los miembros más nuevos de la Junta expresó la idea de convertirlo en un centro deportivo – algunos se quedaron boquiabiertos. Les hice recordar que jamás votaríamos sobre los "Asuntos por Estudiar", que sólo explorábamos todas las posibilidades. Mientras pasaban los meses, la Junta venía dándose cuenta que de hecho sería el mejor uso del edificio. Al mantenerlo en la sección "por estudiar", todos tuvieron el tiempo necesario para analizar la decisión sin sentir amenazados, y al fin de cuentas todos llegaron a la misma conclusión. Finalmente, pasamos el asunto a la sección de "Asuntos por Decidir."

- **ASUNTOS POR DECIDIR**: La sección final de la agenda contiene los asuntos de acción. Cada asunto ha pasado por la sección de "Asuntos por Estudiar" en por lo menos una reunión, ya ha sido debatido, y está por votarse. En el caso del edificio en mi segundo pastoreado, no votamos hasta que el asunto había sido examinado esmeradamente. Y cuando votamos, el voto fue unánime.

Al emplear este sistema, es muy probable que no pasara más de cinco minutos de la reunión tocando Asuntos por Decidir. Si los miembros de la Junta han sido honestos, y el debate, deliberación y estudio esmerado, no queda motivo para detenerse allí. Si las reuniones te frustran, recuerda, no eres el único que queda frustrado. Cada líder ha pasado por la misma experiencia. Todos hemos soñado de un mundo libre de comités. Pero la verdad es que necesitamos a los miembros de las juntas. Ellos nos proveen perspectiva, experiencia y fortalezas que no poseemos nosotros.

En las palabras del autor de Eclesiastés, *"Más valen dos que uno… Uno solo puede ser vencido, pero dos pueden resistir. ¡La cuerda de tres hilos no se rompe fácilmente!"* (4:9-12, NVI) Esto sólo es verdad cuando los dobleces trabajan en conjunto.

- *"Una de las razones por las cuales los Diez Mandamientos son breves y al caso, es el hecho de que fueron recibidos de la mano de Dios sin pasar por un comité."* -- H.G. Hutcheson
- *"Un comité no tendrá éxito si todos están al borde pero nadie está al mando."* -- Kathy Griffith
- *"Siempre llego a las reuniones con un problema. Y siempre salgo de las reuniones con un informe y un problema."* -- Herm Staudt
- *"Un comité es un grupo que demora una semana en hacer algo que un buen hombre a solas puede hacer en una hora."* -- Elbert Hubbard
- *"Una reunión jamás debe tomar el lugar del progreso."* – Rótulo en un Lugar de Conferencias
- *"Reuniones son personas. Él quien desea presidir las reuniones debe conocer bien a las personas, entender y amarlas. Debido a esas cualidades, él mostrará paciencia y buen humor aún en los momentos difíciles."* -- Grant Henderson
- *"Creo que los comités deben formarse por tres personas: alguien que está fuera del país; alguien enfermo que está guardando cama en casa; y el que preside la sesión y toma la decisión y avanza rápida."* -- Mike Doyle

5. Ve el Potencial de tus Hijos

Si eres un padre, piensa por un momento en el día cuando nació tu primer hijo. Probablemente fue uno de los días más increíbles que hayas tenido. Mientras mirabas al pequeño, sentías una esperanza viva. En tus brazos cargabas un médico quien sanaría a los enfermos, o un evangelista, o tal vez el presidente del Perú, o aun un misionero que viajaría a lugares lejanos proclamando el nombre de Jesús. Había posibilidades sin fin. Que pena que la esperanza no permanece a ese nivel. Algo sucedió en el tiempo entre su nacimiento y el secundario. Para cuando llegan a ser jóvenes, percibimos a nuestros niños en una manera diferente. Ya hemos vivido con ellos todos los días, en los momentos buenos y malos. Los hemos visto tal como son – seres humanos con sus errores, igual como nosotros. Nos queda la pregunta, ¿cómo podemos sobrellevar nuestra desilusión y reavivar los sueños que tuvimos para nuestros niños? Se puede hacerlo al recordar el potencial que tenían cuando fueron bebés.

DESATAR EL PODER DEL POTENCIAL. Cada persona creada por Dios tiene un potencial casi sin límites. Es un regalo de parte de Dios. Lo que hacemos con nuestro potencial es nuestro regalo para Dios. Ayudar a los niños desatar su potencial es una de las metas más importantes que podemos tener. Al fin de cuentas, es el mejor regalo que les podemos dar – ayudarles convertirse en la persona que Dios había creado. Cuando no llegan a alcanzar su potencial, es una tragedia.

Si deseas conocer al que sabía animar a los demás hacia su potencial, mira a Jesús, en especial cuando trató con Simón Pedro. Dijo Ralph G. Turnbull en su libro Profile of the Son of Man (Silueta del Hijo de Dios), *"Probablemente muchos notaron la naturaleza arenosa de Simón – vacilante, fluctuante y movediza – pero el Hijo del Hombre percibió su carácter fuerte y le puso por nombre Pedro. Cristo vio las joyas cuando los demás sólo vieron las piedrecitas."* Cuando Jesús le llamó Pedro, sabía que iba a denegarle tres veces. Pero Jesús miró más allá que eso y le animó a Pedro para alcanzar su potencial.

ENFOCAR EL POTENCIAL. Como Pedro, los niños tienen gran potencial, pero también es casi cierto que fracasarán. ¡Lo más importante es que enfoquemos su potencial y no solamente el camino! Que seas un padre que vea a sus niños de acuerdo a su potencial y no sólo como lo son ahora. No se puede hacerlo en un dos por tres y a veces es difícil, pero vale la pena hacerlo. La clave es de enfocar el potencial de nuestros hijos. Hay cinco principios para ayudarte a enfocarlo:

1. **DESARROLLAR UNA MENTALIDAD QUE ENFOCA EL POTENCIAL.** Nuestra habilidad de desarrollar el potencial de los demás depende mucho de nuestra manera de pensar. Percibimos a las cosas no como son, sino como somos nosotros. Cuando tenemos la mentalidad de que todos tenemos potencial, incluyendo nosotros mismos, estaremos más dispuestos a percibir potencial en nuestros hijos. Si nuestra actitud apesta y somos pesimistas, sería difícil tener esperanza por nuestros hijos. Pero Dios no nos creó para no alcanzar nuestro potencial. Nos creó para ganar la carrera. Dios hará su parte, pero debemos hacer la nuestra. Comienza examinándote a ti mismo y a los demás referentes a su potencial. Cuando tengas la oportunidad de ayudarle a alguien crecer, dale la mano. Cuanto más potencial percibes diariamente, más podrás ayudar a tus hijos alcanzar su potencial. Ninguno de nosotros puede llegar a ser todo lo que Dios quiere hasta que comencemos a enfocar nuestro potencial.
2. **MODELAR EL CRECIMIENTO COMO PADRE.** La gente hace lo que ve, y los niños lo hacen aun más. Los padres que continuamente se esfuerzan para desarrollarse mental, espiritual, emocional y físicamente – tienen a hijos que piensan que tal proceso es "normal". Pero los padres que han dejado de crecer no pueden encaminar y guiar el crecimiento de sus hijos. Nadie puede guiarle por una senda que no haya viajado. ¿Qué puedes hacer ahora para alcanzar tu potencial? Considera que cada día es una nueva oportunidad para desarrollarte. Comienza a leer libros o escuchar a audiocasetes cuyos temas abarcan las áreas en donde necesitas crecer. Asiste a conferencias. Pasa tiempo con personas exitosas. Haz lo que puedas para desarrollarte. Y crea un ambiente de crecimiento en tu hogar. Comienza elogiando a tus hijos cuando demuestran el deseo de aprender. Provee para ellos oportunidades para tener experiencias nuevas. Esfuérzate para conseguir libros y casetes. Deja que vean que valorizas su crecimiento.
3. **ESPERAR QUE ALGO TREMENDO VAYA A SUCEDER.** Lo que más nos limita es nuestra falta de esperanza, tanto para nosotros como para los demás. Cuando se espera pocos resultados, es lo que normalmente sucede. Jesús dijo a sus discípulos, *"Desean algo y no lo consiguen… No tienen, porque no piden."* (Santiago 4:2, NVI) Si le cuesta esperar lo mejor, tal vez su expectativa haya expirado. Para reavivarla, recuerda lo que dice en Filipenses 1:6, *"El que comenzó tan buena obra en ustedes la irá perfeccionando hasta el día de Cristo Jesús."* (NVI) Esta verdad vale tanto para ti como para tus hijos.
4. **AYUDAR A TU HIJO DESARROLLAR UNA AUTO-IMAGEN BUENA.** La sicóloga Dra. Joyce Brothers dijo, *"La auto-imagen de un individuo es el núcleo de su personalidad. Afecta todo aspecto de su comportamiento; su habilidad de aprender; su habilidad de crecer y cambiarse; aun afecta su decisión en cuanto a sus amigos, cónyuge y carrera. No es una exageración decir que una auto-imagen positiva es*

la mejor preparación para el éxito en la vida." Es una verdad. ¿Por qué? Porque nadie pueda vivir en una manera que no concuerda con su auto-imagen. La auto-imagen de nuestros hijos brota de la imagen que tenemos de ellos. Como resultado, tenemos o el poder de elevarlos o el poder de destruirlos. Puedes mejorar la auto-imagen de tu hijo, no importa su nivel actual. Si tienes el hábito de criticarle o hacer comentarios negativos, pídele a Dios para que te cambie, y pon freno a tu lengua. Busca algo positivo que puedas elogiar acerca de tu hijo a diario. Cada persona tiene algunas cualidades buenas – a fin de cuentas, Dios nos creó en Su imagen. Si continuamente animas a tus hijos, dentro de poco vas a notar cambios positivos en ellos. Pueden cambiarse tal como el niño cuya profesora de matemática se quedó asombrosa por el cambio que había notado en el niño de un año a otro. Cuando la profesora le preguntó al niño el porque de su mejoramiento, el niño respondió, *"Es porque cuando estoy a su lado, me contento con lo que soy."* Ayuda a tus niños amarse a sí mismos cuando están en tu presencia.

5. **MIRAR MÁS ALLÁ DE SU VIDA… INVERTIR EN EL FUTURO.** El proceso de ver a nuestros niños como pueden ser, o sea, percibir y animar su potencial, tiene que ver con una inversión en el futuro. En las obras de Abraham Lincoln se encuentra lo siguiente, *"Un niño es aquel que llevará adelante la obra que hayas empezado. Él tomará asiento en donde estás sentado, y cuando ya no estés, él hará lo que pensaste ser importante. Puedes adoptar los planes que deseas, pero depende de él si se cumplan. Asumirá control de tus ciudades, provincias y naciones. Él tomará control de tus iglesias, colegios y negocios… El destino de la humanidad está en sus manos."* Pero el destino del niño está en tus manos.

   Mis padres entendieron bien ese principio, y eso se nota claramente en su manera de tratarse con mi hermano Lorenzo. Desde su niñez, a mi hermano le interesaba ganar dinero. Vendía revistas de puerta en puerta, y me hacía ayudarle. Tan pronto posible, comenzó a vender periódicos. A Lorenzo le gustaba trabajar y ganarse la vida. Muchos padres se hubieran preocupado por un hijo así, que tal vez llegara a ser netamente materialista, especialmente si el padre era un pastor. Pero mis padres miraron más allá de ellos mismos y de lo que podían pensar los vecinos acerca de un hijo que imaginaba ideas para ganar dinero. Vieron a Lorenzo no como era, sino como podía llegar a ser. Le animaron cultivar sus habilidades y talentos y dedicarlo todo al Señor. A decir la verdad, Lorenzo ganó suficiente que pudo comprar un carro nuevo cuando todavía estaba en secundario. Cuando comenzó la universidad, ya tenía la mente de un hombre de negocios, y pronto capitalizó en una oportunidad. Se dio cuenta que podía ganar mucho dinero alquilando departamentos a los universitarios. Así que formuló un plan para comprar y alquilar departamentos, un plan que presentó a mi padre. En ese entonces, la casa en que vivían era la única posesión de mis padres. Pero ellos, mirando más allá de sus propias vidas, tomaron la decisión de invertir en su hijo Lorenzo. Hipotecaron su casa y prestaron suficiente dinero a Lorenzo para que pudiera comprar su primer departamento. Para cuando se graduó de la universidad a los 21 años con un bachiller en negocios, ya era dueño de muchos edificios y estaba en camino hacia la independencia financiera.

   Hoy en día utiliza sus recursos financieros para el Reino de Dios. Él es miembro de la Junta de la Indiana Wesleyan University. Es director de una cadena de estaciones radiales cristianas. Ha sido dirigente de Health Care Ministries (Ministerios de Salud), y actualmente es director de World Gospel Missions (Misiones Evangélicas del Mundo), dos organizaciones que proveen apoyo directo para programas de salud en países de bajos recursos. También en un miembro de la Junta de INJOY. Su influencia para Cristo toca la vida de miles de personas al año. Creo que el éxito de Lorenzo se debe a mis padres y su manera de percibirle a él con su potencial. Ellos invirtieron en él para que pudiera alcanzar su potencial. Creyeron en su potencial e hicieron todo lo posible para ayudarle alcanzarlo. Ahora no quiero sugerir que hipoteques a tu casa para ayudar a tus hijos. Tal vez ni tengas una casa propia. Sea lo que sea tu situación, puedes ayudar a tus hijos alcanzar su potencial. Puedes ayudarles a mejorar.

DEDICAR A TUS HIJOS A DIOS. Finalmente, sean bebés o universitarios, dedícalos a Dios. Y cuando lo haces, deja lugar para que Dios obre en sus vidas. En esa manera te conviertes en un socio con Dios. Como dijo el evangelista D.L. Moody, *"Si Dios es tu Socio, ¡planea en grande!"*

- *"Lo más importante que un padre puede enseñar a su hijo es cómo arreglárselas sin la presencia de su padre."* -- Frank A. Clark
- *"Jamás intentes hacer que tu hijo sea como tu. ¡Basta con uno!"* -- Arnold Glasow
- *"Instruye al niño en su camino – y camina allí de vez en cuando."* -- Josh Billings
- *"Para cuando nos demos cuenta de que nuestros padres tenían razón, nuestros hijos pensarán que estemos equivocados."* -- Anónimo
- *"Cuando los padres hacen todo para sus hijos, los hijos harán poco para ellos mismos."* -- Ellen Hubbard
- *"Por naturaleza un padre es a la vez un bancario."* -- Proverbio francés

6. <u>Resoluciones por Evitar en el Nuevo Año</u>

Ya comienza otro año – tiempo para fijar metas nuevas, planes nuevos, resoluciones nuevas. Pero al igual de los nuevos planes es importante decidir qué se debe evadir hacer en los próximos meses. Para ayudarte, tenemos una lista pequeña de las cosas que NO debes hacer si quieres tener éxito. **Favor de NO…**

1. MALGASTAR EL TIEMPO. James A. Fields, un destacado consultante de empresas indica que el obrero común y corriente es productivo con sólo 55% de su tiempo. Pasa 15% del tiempo restante haciendo cosas personales y un increíble 30% del tiempo se malgasta debido a problemas administrativos, sean problemas de falta de entendimiento del trabajo, empleados innecesarios o la falta de disciplina – en otras palabras, o el gerente o el obrero no saben manejar su tiempo. En el mundo de hoy, es fácil malgastar segundos, minutos y aun horas debido a la prisa de cumplir con las demandas. Si no estás manejando bien tu tiempo, pon en práctica algunas de estas recomendaciones:

- **Fijar Prioridades.** Si eres como muchos de nosotros, tienes una lista de quehaceres que nunca termina – no importa cuanto te esfuerzas, no puedes terminar con todo. Debido a que esta lista probablemente va en aumento, sería necesario fijar prioridades. Dedica el 80% de tu tiempo haciendo el 20% de tus responsabilidades más importantes – y enfócate en las tareas que sólo debas y puedas hacer; en las que te den mayor rendimiento al cambio del tiempo invertido; y en las que más te recompensen.
- **Planificar tu Tiempo.** Dijo Henry Kaiser, *"Cada minuto que pasas en la planificación ahorrará dos en la ejecución del trabajo."* Si no planeas y separas tu tiempo, a continuo estarás preguntándote al final del día, ¿a dónde se me fueron las horas?"
- **Separar una Hora por Día.** Esta idea proviene de Chuck Swindoll, presidente atareado de un seminario y un predicador famoso. Él dice que no importa lo ocupado que somos, podríamos "robar" una hora por día. Lo hacemos al levantarnos más temprano, pasar menos tiempo almorzando, trabajando un poco más después de que se hayan acostado a los niños, etc. Este hábito te dará 260 horas extras al año – en otras palabras, ¡casi seis semanas por año!

2. TENER UNA ACTITUD PERDEDORA. Dios creó a todos para ser ganadores, nos dio dones, habilidades, y las circunstancias necesarias para tener éxito en todo lo que nos llame a hacer. Sin embargo, muchos cristianos que deben sentirse seguros en Cristo – no confían en esa verdad. En más de veinticinco años como líder y adiestrador de personas, jamás he conocido a un ganador quien haya tenido una actitud negativa. La gente exitosa tiene una actitud positiva, una actitud que refleja su confianza que todo lo puede en Cristo. Los que tienen una actitud perdedora dicen: *"No puedo"*; *"No es mi responsabilidad"*; *"No funcionará"*; o *"Se me debe."* Para cultivar una actitud ganadora, di: *"Lo puedo"*; *"Lo intentaré"* y *"Soy deudor."*

3. DEJAR DE MEJORAR. John Wooden, uno de los mejores entrenadores del básquetbol de todos los tiempos dijo, *"Lo que vale es lo que aprendes después de saber-lo-todo."* Él sabía que nadie llega a ser un "sabelotodo". De hecho, cuando se piensa que todo ya ha aprendido, deja de crecer y mejorar. Y como el agua estancada que se vuelve rancio, una persona que deja de crecer pierde su momento y efectividad. El Dr. Charles Garfield dice, *"Los que más logran no consideran que un logro sea algo permanente, ni lo toman como una puerta donde el barco estará a salvo, protegido y acabado."* Si te has estancado últimamente, hazte el compromiso de estirarte y mejorar. Lee libros, escucha casetes o asista conferencias. Sal de tu zona de seguridad para crecer.

4. TRABAJAR SIN TENER UN PLAN. Anatold France dice, *"El hombre común no sabe que hacer con su vida, sin embargo, desea una vida que perdurará por siempre."* Mucha gente no tiene la menor idea de su destino en la vida, así que jamás llegan a ningún lugar. Pero Dios tiene un plan para tu vida. Si no lo has descubierto todavía, ya es hora de comenzar la búsqueda. Se recomienda hacerte estas cinco preguntas: 1) ¿Qué quiero lograr con mi vida?; 2) ¿Puedo decirlo en términos específicos?; 3) ¿Cómo voy a llevarlo a cabo?; 4) ¿Estoy ya llevándolo a cabo?; 5) ¿Qué tengo que cambiar para lograr la meta?

Examínate y ora para descubrir tu propósito. Entonces desarrolla tu plan para llevarlo a cabo. Comienza con el hábito de dedicar tiempo a diario para lograr el plan. Dios te ha dado ciertas tareas, tal como hizo con Jesús. Que la oración de Jesús sea tu meta también, *"Yo te he glorificado en la tierra, y he llevado a cabo la obra que me encomendaste."* (Juan 17:4, NVI).

5. RESISTIR AL CAMBIO. Todos suelen resistir el cambio. En su libro <u>The Ordeal of Change</u> (El Proceso del Cambio), Eric Hoffer dice, *"La gente abrazará una manera de vida que no les satisface antes de cambiarse para conseguir algo mejor, debido al miedo de terminar peor."* Pero para crecer es necesario cambiar. Nadie puede mejorarse y quedar igual al mismo tiempo. Por ende la necesidad de aceptar y abrazar el

cambio. Si no aceptamos el cambio, extralimitamos nuestro futuro. Y si nosotros los líderes no promovemos el cambio, condenaremos a nuestra organización a la mediocridad y una muerte lenta. Cuesta tiempo hacer que el cambio sea parte normal de la vida, pero vale la pena. Si podemos mantener nuestros ojos en el propósito de Dios para nuestra vida, estaremos preparados para aceptar el cambio y de ser agentes de cambio para los demás.

7. DAR POCA PRIORIDAD A LAS RELACIONES. Dijo Teddy Roosevelt, *"El ingrediente más importante en la fórmula del éxito es saber como llevarse bien con los demás."* Él sabía que el liderazgo verdadero es la influencia; y antes de poder influir a los demás, es necesario conectarse con ellos. El entendimiento de los deseos y necesidades de la gente, la voluntad de dárselo, nos da la mejor oportunidad para tener éxito. A fin de cuentas, nadie va a preocuparse por lo que sabes, hasta que sepa cuanto te preocupas por ellos. Las relaciones que llevamos con la gente determinan nuestra habilidad de guiar y adiestrarlos. Cuando comenzamos a ponerlos en primer lugar – amándolos y adiestrándolos – podríamos provocar una diferencia en sus vidas.

8. EMPLEAR ATAJOS. Cada victoria conlleva un precio, y no habrá éxito sin sacrificio. A menudo he dicho que si has gozado de un éxito sin tener que sacrificar algo, entonces otra persona pagó el precio antes de tu llegada. Y si sacrificas ahora sin ver la cosecha, entonces puedes confiar que alguien te seguirá quien si cosechará. Los que no están dispuestos a pagar el precio para conseguir sus metas o sueños jamás tendrán éxito. Tal vez amen a Dios, tal vez sean buenas personas, pero si no hacen el sacrificio necesario, jamás alcanzarán su potencial. Y jamás cumplirán con el llamamiento divino.

Ya es el momento de examinarte y prepararte para el año entrante. El Año Nuevo sirve como señal de tránsito en un viaje largo de crecimiento y desarrollo. En este viaje – el viaje de la vida – que la auto-examinación y la fijación de metas sean hábitos. Mientras tomes las decisiones de lo que SÍ o NO vas a hacer, podrás encaminarte hacia el éxito.

La Actitud:

- *"Recuerda, no importa el juego, el 90% del éxito viene de ese lugar por encima de sus hombros."* -- Padre del famoso golfista, Arnold Palmer
- *"Tal vez no sea tu culpa por estar en el piso, pero será tu culpa si no te levantas."* -- Steve Davis

El Cambio:

- *"Cuando terminas de cambiar, estás acabado."* -- Bruce Barton
- *"No hay nada mal en el cambio si nos lleva en la dirección adecuada. Mejorar significa cambiar, así que para ser perfecto, es necesario haberse cambiado a menudo."* -- Winston Churchill
- *"El dilema nuestro es que odiamos y amamos el cambio al mismo tiempo; queremos que las cosas se mantengan igual, sólo que se mejoren."* -- Sydney Harris
- *"A menudo lo que se necesita es un cambio personal más que un cambio de panorama."* -- A.C. Benson

El Crecimiento:

- *"No podemos transformarnos en lo que debemos ser si nos quedamos igual."* -- Max DePree
- *"Mi tarea no es de rehacerme, es de llegar a ser lo mejor que Dios me ha hecho."* -- Robert Browning

El Tiempo:

- *"Si deseas emplear bien tu tiempo, hay que saber que es más importante y dedicarte plenamente a eso."* -- Lee Iacocca
- *"O manejamos los minutos o nos convertimos en esclavos de ellos; o controlamos el tiempo, o el tiempo nos controla a nosotros."* -- William A. Ward
- *"El tiempo vuela. Pero UD. puede ser el piloto."* -- Robert Orben

7. <u>El Liderazgo Significa Mucho Más que…</u>

¿Por qué tantos americanos ambicionan subir la escalera corporativa hasta llegar a la cima? Algunos lo desean porque creen que solamente así podrían "ganar". Otros desean llevar las riendas de la empresa porque creen que podrían hacerlo mejor que el líder actual. Muchos desean llegar a la cima de su organización porque anhelan el poder y libertad que se asocian con el mando. Irónicamente, los grandes líderes – aquellos que han llegado a la cima y merecen quedarse allí – entienden que estar al mando conlleva mucho más que el poder o la diversión. De hecho, el liderazgo verdadero a menudo consiste de algo muy diferente…

1. EL LIDERAZGO SIGNIFICA MÁS SACRIFICIO EN VEZ DE MÁS PODER. Se dijo, *"Estoy atrapado en una lucha por el control. Mi jefe tiene el control, y yo tengo la lucha."* El obrero común y corriente cree que el poder es el premio que espera para la persona afortunada que llega a la cima – el poder para escoger sus responsabilidades, para tener tiempo libre, para aumentar su sueldo, y aun más. Pero el liderazgo nada tiene que ver con placeres y beneficios; en el corazón del liderazgo es el sacrificio. Tal vez sea fácil aceptar sacrificios en el principio de su carrera. La gente exitosa renuncia muchas cosas para ganar oportunidades potenciales. Por ejemplo, Tomás Murphy comenzó a trabajar para la compañía GM (fabricante de automóviles) en el año 1937, y casi rehúsa su primera posición debido a que el sueldo ofrecido cubría sus gastos por las justas. A pesar de eso, aceptó el empleo porque consideró que la oportunidad valía el sacrificio. Y tenía razón. Al pasar los años, él llegó a ser el Gerente General de GM. Sin embargo, el sacrificio no sólo es común al comenzar una carrera, es una constante en el liderazgo; hay que sacrificar para poder subir. Lo que se tiene que sacrificar pueda cambiar de acuerdo a las circunstancias, pero un principio permanece. Al comenzar su carrera, mucha gente renuncia sueldos o beneficios adecuados, tal como hizo Tomás Murphy. Por la mitad de la carrera, el sacrificio pueda ser trabajar bajo el liderazgo pobre de otra persona. En los años postreros, el sacrificio pueda exhibirse en otras formas. Lo que nos lleva a una segunda verdad en cuanto al liderazgo…

2. EL LIDERAZGO SIGNIFICA MÁS LIMITACIONES Y MENOS OPCIONES. Mientras un líder va subiendo en su organización, la cantidad de opciones actualmente disminuye. Antes la persona tenía el lujo de considerar varias posibilidades que se le presentaban, ahora tiene que ser especialista con una senda estrecha. Continuamente renuncia muchas pequeñas oportunidades por una oportunidad grande. Su tiempo le es más precioso. A la fuerza, su vida tiene que enfocarse. Renuncia su derecho de tener muchas opciones que hubiera tenido si no se hubiera convertido en un líder.

3. EL LIDERAZGO SIGNIFICA MÁS RENDIMIENTO DE CUENTAS Y MENOS LIBERTAD. Tan pronto que comiences a guiar a otras personas, te conviertas en un modelo para ellas. Si deseas guiar al nivel más alto, tendrás que renunciar a los hábitos o costumbres negativos que podrían limitarte. Después de todo, el pueblo hace lo que ve. En una entrevista en la revista Fortune en 1996, el Gerente General de la compañía Digital, Roberto Palmer declaró, *"En mi modelo de administración, queda poco espacio para desviarse. Si deseas ser un gerente, tienes que asumir la responsabilidad y el rendimiento de cuentas que lo acompaña."*

4. EL LIDERAZGO SIGNIFICA MÁS RIESGO EN VEZ DE MÁS RESPETO. Al llegar a los niveles superiores, líderes deben renunciar mucho más que algunas opciones si quieren seguir en el liderazgo. A veces tienen que enfrentarse con oposición o la burla de otras debido a una visión novedosa. El relato de Fred Smith, el fundador de FedEx se ha convertido en una leyenda. Respondiendo al manuscrito que él había presentado que analizó el concepto de un servicio de entrega de un día para el otro, un profesor de negocios le dio una calificación de 14 y anotó que la idea era imposible. Afortunadamente, el Sr. Smith pasó por alto el escepticismo de su profesor y comenzó su compañía que hoy en día tiene oficinas por todo el mundo. A veces la oposición que enfrenta al líder va más allá del criticismo. Por ejemplo, el presidente pasado de África del Sur, F.W. DeKlerk, mientras trabajaba para desmantelar el apartheid y llevar su país a una era nueva, recibía amenazas y fue odiado por algunos miembros de la minoría blanca. Aunque tuvo éxito al alcanzar sus metas, las consiguió a costa del poder y la posición política. A menudo, cuando más grande sea el líder, más cosas debería renunciar. Un área común donde paga un precio es el área de la vida personal.

Considera a Martín Luther King, Jr. (Líder de derechos civiles en los EEUU) Su esposa, Coretta Scott King, en su libro <u>Mi Vida con Martín Luther King, Jr.</u>, declaró, *"Día y noche sonaba nuestro teléfono, y decían palabras obscenas… A menudo las llamadas terminaron con la amenaza de matarnos si no saliéramos del pueblo. A pesar de todo el peligro y el caos de nuestra vida privada, me sentía inspirada, casi gozosa."* Mientras seguía su rumbo de liderazgo durante el movimiento para derechos civiles, le arrestaron y encarcelaron a King varias veces, fue apedreado, apuñalado y asaltado físicamente, aun lanzaron bombas contra su casa. Sin embargo, su visión – y su influencia – continuó aumentándose. Finalmente pagó el último precio con su vida. Pero el sacrificio lo hizo voluntariamente. En su último discurso, dado la noche antes de ser asesinado en la ciudad de Memphis, declaró, *"Yo no sé lo que me va a suceder. Hay días difíciles por delante. Pero ya no me importa. Porque he estado en la cumbre de la montaña. No estoy preocupado. Como los demás, deseo tener una vida larga. La longevidad tiene su lugar. Pero ya no me preocupa eso. Sólo deseo*

hacer la voluntad de Dios. Y Él me ha permitido escalar la montaña. He echado un vistazo y he visto la Tierra Prometida. Tal vez no llegue con Uds., pero esta noche quiero que sepan, que nosotros como un pueblo llegaríamos a la Tierra Prometida. Así que estoy feliz… no tengo temor de nadie. Mis ojos han visto la gloria de la venida del Señor." El impacto de King fue impresionante. Afectó la vida de cientos de miles de personas quienes pacíficamente se mantuvieron firmes contra un sistema y sociedad que luchaba para excluirlos.

5. EL LIDERAZGO SIGNIFICA MÁS OPOSICIÓN EN VEZ DE MÁS ACUERDOS. Un concepto equivocado común acerca de los grandes líderes es que todos les amaban y concordaban con ellos. A menudo no sucede así. La autora y ayudante presidencial Peggy Noonan escribió acerca de una líder grande que no buscaba agradar a todos. En la revista Time el 15 de Setiembre de 1997, habló del momento cuando esa líder dio un discurso durante el Desayuno Nacional de Oración del año 1994. Peggy escribió, *"Los poderosos de Washington estuvieron presentes, y también miles de cristianos, católicos y judíos. [Aquella líder] habló acerca de Dios, del amor y de la familia. Dijo que debíamos amarnos los unos a los otros y preocuparnos los unos por los otros. Muchos susurraron su acuerdo. Pero al continuar el discurso, tocó puntos ásperos. Habló de padres abandonados en asilos para ancianos que 'dolían por haber sido olvidados'. Nos preguntó: '¿No estamos dispuestos a dar hasta que nos duela para que se queden con nosotros, o preferiríamos buscar nuestros intereses primero?' Los jóvenes comenzaron a retorcerse en sus sillas. Ella continuó: 'Creo que el destructor mayor de la paz hoy en día es el aborto,' y nos explicó sus razones en términos intransigentes. Por casi dos segundos hubo silencio, entonces aplausos llenaron el lugar. Pero no todos aplaudieron; el Presidente y la Primera Dama junto con el Vice Presidente y su señora se quedaron inmóviles. Todavía no había terminado. Para cuando ella terminó, había ofendido a casi todos los que estaban presentes."* La expositora era Madre Teresa. Muchas personas la consideraban cual sierva dócil y dedicada. Si la era. Pero también era una líder de primera. Lucinda Vardey, quien colaboró con ella en la preparación del libro The Simple Path (La Senda Sencilla), dice que era *"la entrepreneur perfecta y enérgica, al percibir una necesidad hizo algo al respeto, levantó una organización a pesar de las desventajas, formuló su constitución y abrió extensiones en todo el mundo."* La organización fundada por Madre Teresa se llama los Misioneros de Caridad. Mientras otras organizaciones de la Iglesia Católica han menguado en membresía, la suya ha aumentado rápidamente, alcanzando más de cuatro mil miembros durante de vida (sin contar a los voluntarios) y sirviendo en veinte cinco diferente países. Bajo su dirección, se han establecido un orfanato, un centro para los que sufren con lepra, un asilo para los agonizantes y destituidos, un albergue para los con tuberculosis y para los retados mentalmente. Tuvo un impacto tremendo por ser una mujer chiquita nacida en un pequeño pueblo de Albania en el año 1910. Lo que la gente exitosa descubre llega a ser más claro cuando ellos se convierten en líderes. Sin el sacrificio no hay éxito. Para alcanzar los niveles más altos del liderazgo, es necesario hacer más sacrificios. El liderazgo significa mucho más que "los beneficios" y la comodidad. Para subir, hay que sacrificar. Esta es la naturaleza verdadera del liderazgo.

- *"Sea sabio; Vuela para no caerse; Agáchese para elevarse."* -- Philip Massinger
- *"El que goza en la responsabilidad recibe más. Al que agrada ejercer autoridad termina perdiéndola."* -- Malcolm S. Forbes
- *"El amor de la libertad es el amor del prójimo; el amor del poder es el amor de sí mismo."* -- William Hazlitt
- *"Más que otra cosa, hay dos atributos humanos que son responsables por la miseria, muerte, falta de esperanza, guerras y hambre. Uno de eso atributos es la codicia del poder personal; el otro es el deseo de la seguridad física sin la responsabilidad personal."* -- Walter R. Youngquist
- *"La codicia del poder se basa no en la fuerza sino en la debilidad."* -- Erich Fromm
- *"Mucho mejor es pensar históricamente, recordando las lecciones del pasado. Mejor es considerar que el poder consiste hasta cierto sentido en el conocimiento que no tienes que emplear todo el poder que tienes a la mano. Mejor es conservar algo del poder, para poder guiar a los demás en una manera mejor y más exitosa."* -- A. Bartlett Giamatti

8. Deja de Esperar – Hazlo Ahora

Son las 4:40 el día jueves por la tarde. Ese proyecto importante que te ha costado muchas semanas de sudor casi está terminado – menos mal porque mañana debes presentarlo. Sin embargo, no sientes exaltación, ni gozo, ni aun alivio. Sólo sientes temor y aprensión mezclado con cansancio y un poco de pánico. Es porque has

estado trabajando día y noche desde el lunes pasado, quemándote las pestañas para terminarlo a tiempo. Aun ahora, con menos de 24 horas, te sientes como si ni hubieras comenzado. Y tampoco esperas dormir hoy. ¿Suena familiar? Tal vez digas a tus colegas que "trabajas mejor con presión", pero reconoces la verdad, que a menudo "con presión" es la única manera con que trabajas. Mucha gente dilata asuntos o en el trabajo o en su vida personal. Y muchos lo han hecho por tanto tiempo que se han convencidos que ya forma parte de su personalidad. Pero el Dr. Don Carruth, un profesor de administración en la East Texas State University, no concuerda. Él dice, *"La morosidad es un mal hábito que se corrige reemplazándolo por un buen hábito – el de actuar."* Para sustituir tu método actual con uno que es más eficaz – y con mucho menos estrés – toma los siguientes pasos:

1. IDENTIFICAR LA MOROSIDAD. Aunque algunos estamos más predispuestos a dilatar que otras personas, la gran mayoría sufrimos de esta enfermedad de alguna forma. Para descubrir tu tendencia, hazte las siguientes preguntas:

- *"¿Cuándo me enfrento con un problema, dilato mucho tiempo analizándolo antes de actuar?"* Esto no necesariamente señala un problema con la morosidad, pero si tienes el hábito de malgastar mucho más tiempo analizando con relación al tiempo que dedicas a la acción, probablemente empleas el análisis para posponer la acción necesaria.
- *"¿Cuándo se me asignan una tarea, la coloco al instante en el archivo de 'quehaceres futuros'?"* Generalmente por allí comienza la morosidad. Por el otro lado, los que se entusiasman al momento de asumir una nueva responsabilidad, a menudo no tienen problemas con la morosidad. En lugar de ello, deben asegurarse de que mantengan enfocado sus prioridades.
- *"¿Sigo tratando con las mismas cosas?"* Tal vez los mismos proyectos vuelvan porque los has estado aplastando en vez de resolverlos.

2. ENTENDER EL PORQUE. ¿Qué es lo que hace que una persona sea un moroso mientras que otra persona sea un cumplidor? Tiene que ver con su percepción y actitud. Muchos tendemos a tomar decisiones basándonos en si creemos que el resultado nos traería o dolor o placer. Así que dilatamos las decisiones cuando creemos que tal tarea causaría más incomodidad que felicidad. Todo el tiempo que lo "negativo" (el aburrimiento, el riesgo de fracasar, el reto, etc.) sobrepuja lo "positivo" en su mente, se sienten justificados al evadir la tarea.

3. CAMBIAR TU PERSPECTIVA. Las buenas nuevas en cuanto a la morosidad son que a veces basta un cambio de perspectiva para ponerse en acción. Al enfocar los beneficios de cumplir con una tarea, nos libramos para actuar. Otro modo de cambiar tu perspectiva es de enumerar todas las consecuencias negativas que resultarían de la falta de acción. Además de lo obvio – una tarea incumplida – otras consecuencias incluyen el estrés que acompaña una tarea no cumplida, la inhabilidad de avanzar, y la falta de respeto de los demás. Y no olvides la consecuencia mayor de la morosidad – la pérdida de oportunidad. Como dijo G. K. Chesterton, *"Dudo que haya un destino que sobreviene a los hombres no importa sus acciones; creo que hay un destino que les sobreviene si no actúan."*

4. FIJAR PRIORIDADES Y DELEGAR. Muchos líderes hacen todo lo que puedan y delegan lo demás. El problema con este sistema es si eres una persona inteligente y motivada, hay mucho que PODRÍAS hacer. Pero eso resulta en una persona sobrecargada con muchas razones por dilatar. Sería mejor encargarte de todo lo que SOLO TÚ debes hacer, y delegar todo lo que pueda hacer bien otra persona. Al delegar así, controlas tu lista de "quehaceres".

5. SIMPLIFICAR CADA TAREA. Considerado en conjunto, muchas tareas parecen ser difíciles o demasiado, y esta percepción puede tentarte a posponer hacerla. Recuerda lo que dijo Calvin Coolidge, *"No podemos hacer todo a la vez, pero podemos hacer algo de inmediato."* La clave es la de dividir la tarea en bloques manejables. Para hacer eso, primero analiza todo el proyecto con todo lo involucrado para obtener una perspectiva global. Entonces haz una lista de todos los componentes, separando cada uno en un archivo aparte. De esta forma será fácil adjuntar los archivos de acuerdo a sus similitudes. Entonces pregunta qué debes hacer primero, en segundo lugar… y así sucesivamente según su prioridad. Lo bueno de este sistema es que puedes archivar los archivos en orden y sacar sólo el archivo en que trabajas en la actualidad. Ya tienes el trabajo controlado, y puedes enfocar una sección a la vez.

6. VALORIZAR EL PROGRESO POR ENCIMA DE LA PERFECCIÓN. Una de las razones mayores de la morosidad es el miedo de fracasar. Muchas personas dilatan tanto tiempo contemplando cómo hacerlo de forma perfecta – sabiendo que esto sería imposible – que ni comienzan la labor. Aprecio el lema del experto de negocios, Tom Peters, *"Algo que vale la pena hacer, vale la pena hacerse mal."* Su punto es que si esperas hasta que estés 100% listo para comenzar, esperarás para siempre. Además de impedir que comencemos la tarea, el perfeccionismo impide que gocemos del éxito DURANTE la elaboración de la tarea. Si defines el éxito por la perfección, entonces raramente tendrás éxito (si lo tengas). Pero al valorizar el progreso, te animas a lo largo del proyecto y te quedarás motivado hasta llevarlo a cabo.

7. PREMIARTE AL CULMINAR LA TAREA. Finalmente, cuando terminas una tarea difícil, tomas un momento para celebrar un trabajo bien hecho. No importa el premio. Personalmente me agrada celebrar con

una persona especial, o hacer una actividad favorita, o aun consentirme en alguna manera. Y por supuesto me gusta borrarla de mi lista de "quehaceres". Asegúrate de premiar tu éxito en alguna manera significante. No hay nada peor para el moral que terminar una tarea y al instante meterse en otra tarea sin por lo menos celebrarlo.

¿Te queda algo desagradable por hacer, algo que has estado aplazando? Si es algo importante, separa tiempo en las próximas semanas para poner en práctica estas sugerencias. Cambia tu actitud, divide la tarea en bloques, y cuando la termines, recompénsate. Cambia los hábitos malos y comienza un nuevo ciclo del éxito.

- *"Algunas esperan tanto tiempo hasta que su barco llegue, que el muelle se desploma."* -- John Goddard
- *"Para hacer cualquiera cosa que valga la pena, no debemos quedarnos con los brazos cruzados pensando del riesgo y peligro, debemos meterse y luchar lo mejor que podamos."* -- Sydney Smith
- *"Quien vigila al viento, no siembra; quien contempla las nubes, no cosecha."* -- Eclesiastés 11:4 (NVI)
- *"La acción caótica es preferible a la inacción ordenada. No te quedes allí parado, haz algo."* -- Karl Weick
- *"Un plan adecuado que se lleva a cabo al instante vale más que un plan perfecto que se lleva a cabo la próxima semana."* -- George S. Patton
- *"Si deseas convertir una tarea fácil en algo difícil, aplazarla continuamente."* -- Olin Miller
- *"Mi pecado es la morosidad. Y mucha pena me causa. Sé que debo ponerla fin. Y lo haré – ¡mañana!"* -- Gloria Pritzer

9. <u>Fórmula para Prender una Pasión Ardiente</u>

Dos personas se presentan por el mismo empleo. Ambos poseen experiencia y habilidades similares, sin embargo el gerente contrata de inmediato a uno de ellos y rechaza al otro. ¿Qué explicación habrá por el hecho de que un consigue la posición y el otro no? La Pasión. Mucho más que las habilidades o el entrenamiento, la pasión es la llave que abre la puerta al éxito. Los buenos gerentes entienden ese fenómeno al momento de contratar a alguien. Según el entrepreneur de computadoras, Charles Wang, *"Si hay pasión en tu corazón, podríamos llenar tu cabeza con todo lo que te falte."* Los atletas en particular reconocen que la pura habilidad no es el "desayuno de campeones." Si la pasión nada tuviera que ver, ¿cómo podríamos explicar el éxito de Larry Byrd, famoso basquetbolista, quien no pudo correr tan rápido ni saltar tan alto como muchos de sus oponentes? ¿O Joe Montana (famoso mariscal del fútbol americano), quien no pudo lanzar la pelota con tanta fuerza ni distancia como muchos mariscales? El comentarista y jugador pasado Ronny Lott dijo acerca de Montana: *"No podrías medir el tamaño de su corazón con una wincha."* Y el impacto positivo de la pasión va más allá del trabajo o el rendimiento atlético, marca la diferencia también en el liderazgo. A decir verdad puede ser la diferencia entre un líder adecuado y un líder excelente – y separar una organización ganadora de una organización ordinaria. Dice William A. Ward, *"El entusiasmo y la perseverancia hacen que un Don Nadie se convierta en una persona superior mientras que la indiferencia y letargo hacen que una persona superior se convierta en una persona común y corriente."*

Uno de los héroes antiguos de Israel que demostró el poder de la pasión fue Nehemías. A través de su ejemplo, aprendemos cómo prender el fuego de la pasión en nuestro liderazgo. Echa un vistazo a la fórmula para la pasión que se encuentra en el libro de Nehemías:

1. DIOS LA PONE. Un sinónimo para el término "pasión" es el término "entusiasmo". El término proviene de dos raíces griegos, "en" y "teos", y el conjunto significa literalmente "Dios adentro". Dios obra desde adentro hacia afuera y no al revés. La verdadera pasión Dios la pone en nuestro corazón. Mientras Él cambia nuestros pensamientos y actitudes, cambian también nuestras acciones, lo que resulta en la transformación de nuestra vida. En el caso de Nehemías, la pasión que Dios le dio tenía que ver con la reconstrucción del muro alrededor de Jerusalén. Eso sucedió después de muchos años de guerra, una derrota devastadora, la destrucción de la ciudad y la esclavitud de su pueblo. El muro estaba en mal estado. Reconstruirlo fue la pasión central de Nehemías, y ese deseo le dio Dios. Nehemías declara, *"Salí de noche acompañado de algunos hombres, pero a ninguno de ellos le conté lo que mi Dios me había motivado hacer por Jerusalén…"* (Nehemías 2:12, NVI).

El predicador y escritor destacado, A. W. Tozer, dio una perspectiva increíble sobre la obra de Dios en los creyentes cuando se trata de la pasión. Él dijo, *"Dios mora en un estado perpetuo de entusiasmo. Él se deleita con todo lo bueno y se preocupa amorosamente por todo lo malo. Se esfuerza en todas sus labores con un celo santo y pleno. No es extraño que el Espíritu llegó el día de Pentecostés como un viento recio que soplaba y se sentó sobre cada uno de ellos como lenguas de fuego."* Tozer continuó: *"De todo lo que sucedió aquel día, lo que no se puede pasar por alto, ni aun por el lector más casual, es que sucedió un levantamiento instantáneo del entusiasmo moral. Los primeros discípulos ardían constantemente con un fuego interior. Tenían entusiasmo hasta el punto de abandonarse por completo."* En todo lo que uno hace para Dios, debe buscar ese mismo tipo de pasión.

2. NOSOTROS (los Líderes) AVANZAMOS. ¿Te diste cuenta de que Nehemías no estaba apto para construir ni menos para supervisar la obra? Su profesión era copero (uno que servía al rey.) Pero eso no le impidió. Al recibir una pasión de parte de Dios, de pronto entró en acción. En primer lugar consiguió el permiso del rey para viajar al Jerusalén. Cuando llegó allí, examinó por sí mismo el muro, y entonces convocó al pueblo para retarles, "Por eso les dije: *"Ustedes son testigos de nuestra desgracia. Jerusalén está en ruinas, y sus puertas han sido consumidas por el fuego. ¡Vamos, anímense! ¡Reconstruyamos la muralla de Jerusalén para que ya nadie se burle de nosotros!""* (Nehemías 2:17, NVI). Su acción obediente fue inmediata.

3. EL PUEBLO CONSTRUYE. Cuando obedecemos a Dios y actuamos de acuerdo a la pasión que pone en nosotros, el fuego se extiende a los demás. Después de retar al pueblo al trabajo unido, respondieron con entusiasmo, a pesar de la oposición que les enfrentaba en cada dirección. Al principio, los líderes políticos opositores abusaron verbalmente de los Israelitas con miras de desanimarles. Pero la pasión que comenzó en Nehemías había hallado lugar en ellos. Después, los políticos enviaron sus ejércitos para atacarles físicamente. Pero el pueblo recobró ánimo – y muchos trabajaron con palana en una mano y espalda en la otra. Día y noche trabajaron para reconstruir el muro, y después de sólo 52 días habían terminado la obra. Debido a la pasión de Dios y el liderazgo de Nehemías, ¡el muro que estaba en ruinas por más de cien años fue reconstruido en menos de dos meses! Nehemías y sus seguidores enfrentaban a obstáculos que parecían ser inmóviles. Sin embargo, avanzaron con entusiasmo, ardiendo con la pasión divina. ¿Cómo arde el fuego de la pasión en tu vida? Si te falta pasión, pídele a Dios para que te la conceda. Y una vez que la haya recibido, avanza en

obediencia. Mientras te acercas al reto y llamas al pueblo para que te apoyen, te van a ayudar. Juntos podrán construir algo grande para Dios.

- *"El entusiasmo no contraria el sentido común. Es el sentido común ardiendo al rojo vivo."* -- Peter Marshall
- *"Cada hombre tiene entusiasmo de vez en cuando. Uno lo tiene por 30 minutos – otro los tiene por 30 días, pero aquel que lo tiene por 30 años tendrá éxito en la vida."* -- Edward B. Butler
- *"Siento lástima por aquella persona que no pueda animarse acerca de su trabajo. No sólo no alcanzaría la satisfacción, pero jamás lograría hacer algo valioso."* -- Walter Chrysler
- *"A veces me parece que el deseo intenso no sólo crea sus propias oportunidades, sino también sus propios talentos."* -- Eric Hoffer
- *"Nada detiene al hombre que desea lograr su meta. Cada obstáculo sólo sirve para desarrollar su músculo del 'logro.' Fortalece su poder de lograrla."* -- Eric Butterworth
- *"Si no logras el éxito, no se debe a que no sabías lo que deseabas, sino porque no lo deseabas con suficiente ganas."* -- Frank Crane
- *"Si tienes la voluntad de ganar, ya has alcanzado el éxito a medias. Pero si te faltas la voluntad de ganar, ya estás conquistado a medias."* -- David Ambrose
- *"Seas como una estampilla postal. Pégate a algo hasta que llegue a su destino."* -- Josh Billings
- *"El entusiasmo es el combustible importantísimo de la humanidad. Es la fuerza animadora que impulsa a los hombres a hacer milagros. Conlleva osadía y coraje; aviva la confianza; sobrelleva a las dudas. Crea una fuente inagotable de energía, el recurso básico de todo logro."* -- B.C. Forbes
- *"No se puede prender fuego con un tizón apagado, ni tampoco pueden hombres abatidos avivar el entusiasmo."* -- James Mark Baldwin
- *"Una persona de grandeza es nada más que una persona común y corriente con una cantidad extraordinaria de determinación."* -- Garner Dunkerley
- *"La voluntad vale más que la habilidad cuando hay un muro por escalar."* -- Robert Schuller
- *"Señor, concede que yo siempre desee lograr más que me será posible lograr."* -- Miguel Ángel

10. Cómo Encontrar a los Líderes del Futuro

Me encanta enseñar a líderes cómo adiestrar a otros líderes. Esto se debe a que un líder que desarrolla a otros líderes, en vez de sólo añadir a más seguidores, multiplica su eficacia y crea un legado duradero. Pero para adiestrar a otros líderes, es necesario encontrarlos primero. ¿Cómo decides a quién desarrollar? ¿En quién debes invertir tu tiempo para sacar el mejor provecho? En otras palabras, ¿cómo se identifica a un líder en potencia? Al pensar en aquellos líderes quienes desarrollaron a otros líderes, siempre pienso en Andrés Carnegie. Era un maestro al identificar a líderes en potencia. En una ocasión cuarenta y tres millonarios trabajaban por él. Cuando un reportero le preguntó qué había hecho para contratar y desarrollar tantos líderes excelentes, el Sr. Carnegie respondió, *"A los hombres se les explota al igual como el oro. Hay que quitar toneladas de tierra para encontrar una onza de oro. Pero nadie lo hace para fijarse en la tierra. Su propósito es el de encontrar el oro."* Para "explotar el oro" de tu organización, estés al tanto de estas ocho características de los líderes en potencia:

1. LA INFLUENCIA. La influencia – y no la posición ni el poder – es lo que hace que un líder tenga éxito. Así que para comenzar bien, empieza a desarrollar a aquel que ya ejerce influencia en la vida de otros. Pregúntate lo siguiente:

- ¿Qué nivel de influencia tiene? Obsérvalo en un grupo y toma nota de cuántas veces los demás le miran para guía o aprobación.
- ¿Quién ejerce influencia en su vida? Averigua a quién presta atención. Esto podría señalar la presencia de otros líderes en potencia, además de demostrar la enseñabilidad de la persona.
- ¿Sobre quién (es) ejerce influencia? ¿Influye a otras personas de influencia o sólo a los seguidores? Aquellos con más potencial para multiplicar el liderazgo atraen y guían a otros líderes.

2. LA HABILIDAD DE LLEVARSE BIEN CON LOS DEMÁS. Se guía temporalmente debido a su posición o habilidad de resolver problemas, pero a largo plazo el éxito depende de su habilidad de llevarse bien con los demás. Se comenta que Andrés Carnegie dio a Charles Schwab el sueldo de un millón de dólares por año debido a su increíble habilidad de llevarse bien con los demás. El Sr. Schwab comprendía el pensamiento de la gente y sus deseos. Él sacó provecho de su entendimiento extrayendo lo mejor que estaba en la gente. Recuerda, los seguidores quieren asociarse con las personas con quienes se llevan bien.

3. UN ESPÍRITU POSITIVO. A todos nos gusta estar en la presencia de personas positivas y seguirles. Así que, busca a la persona que percibe un vaso medio lleno (en vez de medio vacío.) Un espíritu positivo en sí no señala un liderazgo en potencia, pero un espíritu negativo limitaría el potencial del liderazgo.

4. LA AUTO-DISCIPLINA. Se dice, *"El indocto desea conquistar el mundo entero; pero el sabio desea conquistarse a sí mismo."* Un líder en potencia reconoce desde el principio el valor de la auto-disciplina. Antes de considerar al líder en potencia, examina su habilidad de auto-disciplinarse. ¿Planifica tiempo a diario para mejorarse? ¿Está disciplinado en su uso del tiempo? ¿Controla sus emociones? ¿Está dispuesto a hacer sacrificios con el fin de lograr algo digno? Los líderes tienen que sacrificar para subir, y la auto-disciplina es clave para el sacrificio.

5. UNA EXPERIENCIA PROBADA. *"Hay algo más penoso que aprender a través de la experiencia, y es la falta de aprender a través de la experiencia,"* dice el poeta Archibald MacLeish. Determina si los líderes en potencia han tenido éxito en cierto campo. Pregúntate lo siguiente:

- ¿Qué es lo que han logrado?
- ¿Sus logros han incluido a otras personas, o es que lo hicieron a solas?
- ¿Su experiencia tiene que ver con lo que estás buscando?
- ¿Podrían hacerlo otra vez?
- ¿Podrían hacerlo mejor la próxima vez?
- ¿Lo harían otra vez?

Una experiencia probada no garantiza el éxito, pero es el mejor profeta del éxito futuro.

6. UNA HABILIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS. Se preguntó a Alberto Einstein cuánto medía una milla. *"No tengo idea,"* él respondió. *"¿Por qué debería llenar mi cabeza con datos así cuando sé que podría rebuscarlos en un libro en dos minutos?"* El Sr. Einstein era muy abstraído referente a detalles comunes, pero su habilidad de resolver problemas le ayudó a analizar y crear teorías que duran hasta el día de hoy. Los líderes deben tener la habilidad de resolver problemas – y no sólo reconocerlos. El que sólo señala detalles de un problema es meramente un reportero. Observa a los líderes en potencia para ver si a menudo ofrecen soluciones. Al igual como Alberto Einstein, los que pueden resolver problemas bien a menudo son reflexivos, inquisitivos y creativos.

7. REHÚSA ACEPTAR LAS COSAS TAL COMO SON. Los líderes en potencia valorizan el progreso por encima de la seguridad, y están dispuestos a "cambiarlo todo" cuando sea necesario. No es que se quedan insatisfechos con los logros de hoy; sino que perciben las posibilidades futuras. Y están dispuestos a hacer lo necesario para convertirlo en realidad. El general Dwight Eisenhower dijo, *"No se consigue victorias a precios bajos."* El que rehúsa aceptar las cosas tal como son, está dispuesto a arriesgarse, a ser diferente y a pagar el precio para tener la victoria.

8. MENTALIDAD DE LA PERSPECTIVA GLOBAL. Los buenos líderes pueden ver la perspectiva global. No importa cuantas distracciones haya o los problemas que se tengan que enfrentar, continúan pensando con una perspectiva global. Observa a los líderes en potencia para notar si de vez en cuando dan un paso hacia atrás para mantener una perspectiva equilibrada.

Emplea esta lista de características para ayudarte a encontrar a las personas más aptas para desarrollar en el liderazgo. Y sigue refinando tu propio liderazgo. Cuanto más te desarrollas personalmente como líder, más fácil sería identificar los rasgos del liderazgo en las personas que te rodean. Mientras pasa el tiempo, terminarás con un buen equipo de personas capaces de alcanzar al pleno su potencial y revolucionar tu organización.

- *"Los águilas no vuelan en grupo – tienes que encontrarlas de uno en uno."* -- H. Ross Perot
- *"Hay algo que es mucho más escaso y raro que habilidad. Es la habilidad de reconocer habilidad."* -- Robert Half
- *"La auto-disciplina es el fuego refinador que convierte el talento en habilidad."* -- Roy L. Smith
- *"Una palmadita en la espalda está separado por unos centímetros de una patada en las nalgas, pero los resultados están separados por kilómetros."* -- Ella Wheeler Wilcox
- *"Trata con un hombre de acuerdo a su apariencia, y él terminará peor. Pero trata a un hombre de acuerdo a su potencial, y le conviertes en lo que debería ser."* -- Johann Wolfgang Goethe
- *"Si deseas enriquecer los días, siembra flores; si deseas enriquecer los años, siembra árboles; si deseas enriquecer la Eternidad, siembra ideas en la vida de los demás."* -- S. Truett Cathy
- *"Las personas que más cerca rodean al líder determinarán o su nivel de éxito o su nivel de fracaso. Al encontrar y adiestrar a líderes posibles asegura que tanto el líder como su organización alcancen su potencial."* -- John Maxwell
- *"El trabajo de un entrenador de fútbol americano es el de hacer que los hombres hagan lo que no desean hacer, con el fin de que logren lo que siempre hayan deseado."* -- Tom Landry
- *"Es difícil volar con los águilas cuando estás rodeado por gallinas."* -- Anónimo
- *"Considera a su gente no como ellos son, sino como podrían ser."* -- John Maxwell

11. Para Tener un Equipo… Sé el Entrenador

Le preguntaron al general Dwight D. Eisenhower cómo logró hacer que tantos grupos diferentes trabajaran unidos para conquistar a los Nazis en Europa. Supuestamente respondió, *"Señor, o fuéramos un equipo, o nos hubieran conquistado."* Nuestra situación es similar a la de Eisenhower. Como líderes, trabajamos con personas muy diversas. Todos tienen habilidades, talentos, motivos y experiencias diferentes. Si nuestra gente no trabaja como equipo, no habrá oportunidad para cumplir con la misión de nuestra organización.

Dicho claramente, por motivo propio, tu gente no se reunirá para trabajar en conjunto. Necesita que alguien le ayude a aprender cómo colaborar para alcanzar la meta de la organización. En otras palabras, necesitan que seas su líder y entrenador para convertirse en equipo. Hablemos de lo que hace que un entrenador sea bueno, porque no importa lo bueno que sean los jugadores, si les hace falta un buen líder, no podrán "ganar."

CADA ENTRENADOR ES UN...

1. MODELO. La gente hace lo que observa. Casi todos aprenden el 90% de lo que saben por medio de lo que observan. Si deseas que tu gente desarrolle las cualidades de jugar en equipo, es necesario que las pongas en práctica. Si deseas que los de tu equipo sean dedicados, debes mostrarles tu compromiso. Si ellos deben poner el equipo por encima de sus propios deseos, entonces tú también debes sacrificar. Si deseas que se preocupen los unos por los otros, tienes que mostrarles tu amor. No hay sustituto para modelar lo que deseas.

2. MENTOR. Un buen ejemplo es el mejor lugar donde comenzar porque demuestra integridad. Pero el entrenamiento apenas comienza. Un buen entrenador también es un "mentor" para su pueblo, estratégicamente ayudándoles a crecer hasta alcanzar su máximo potencial. Un mentor añade mucho valor sobre quienes ejerce influencia. Él no lo percibe como es, sino como podría llegar a ser. Enfoca a sus fuerzas y le ayuda a fortalecer sus debilidades. Si buscas la palabra "mentor" en un diccionario, indica que "mentor" se define como un amigo leal y consejero. Pero hay una diferencia importante entre un consejero y un mentor. Un consejero se para a un lado pasivamente y da su opinión. Un mentor camina al lado acompañándole en los lugares más difíciles del peregrinaje. Él guía y navega. Los grandes entrenadores no miran pasivamente desde el lado de la cancha. Ellos se involucran activamente en el partido.

3. MOTIVADOR. Parkes Robinson dice, *"La motivación es cuando tus sueños se visten con ropa de trabajo."* Para que un grupo de personas se junte como equipo para lograr su meta, es necesario que pasen de la "posibilidad" a la "acción." Hay que "meter el hombro." Eso requiere la motivación. La persona más exitosa es altamente motivada, pero no todos comienzan así. A veces necesitan un empujón para arrancarse. Y todos – no importa cuan exitosos sean – sacan provecho de los empujones periódicos de motivación.

Si deseas que tu equipo tenga éxito, tienes que motivar a tus "jugadores." Inspírales con una visión. Alábales por sus contribuciones. Dales estímulos. Muéstrales como sus metas concuerdan con las de la organización, y que cuando el equipo gana, ellos también saldrán ganando personalmente. Jamás deja pasar la oportunidad de animarles. Cada líder puede convertirse en un mejor entrenador. Los beneficios son asombrosos. Cuando tu grupo comience a pensar que es un equipo, cuando comiencen a sacrificarse el uno por el otro, cuando comiencen a trabajar unidos con una sola meta, cambiaría tu perspectiva del liderazgo. Aprenderás por la experiencia propia la verdad de lo declarado por Emerson, *"Nadie puede intentar ayudarle al otro, sin al mismo tiempo beneficiarse a sí mismo."* Conviértate en un entrenador, y tendrás más éxito con tu equipo que hubieras alcanzado a solas.

- *"El entrenador es el equipo, y el equipo es el entrenador. Se reflejan el uno al otro."* -- Darrell Royal, entrenador de fútbol americano
- *"Cuida de los que trabajan por ti, y sus logros te llevarán a la grandeza."* -- H.S.M. Burns
- *"No importa la cantidad de trabajo que puedas hacer, no importa tan amigable sea tu personalidad, no avanzarás en los negocios a menos que puedas trabajar por medio de otras personas."* -- John Craig
- *"Si deseas ganarle a alguien a tu causa, en primer lugar hay que convencerle que eres su amigo sincero."* -- Abraham Lincoln
- *"Cuando la labor del líder haya terminado, se escucha, 'Lo hicimos todos juntos.'"* -- Lao-Tsu

12. <u>El Liderazgo que Perdura</u>

Si pudieras cambiar una sola cualidad tuya para aumentar tu destreza en el liderazgo, ¿cuál sería? Debido a que el liderazgo es influencia, deberías seleccionar la cualidad que aumentaría tu habilidad para influir a los demás. Piensa en los grandes líderes que has conocido o acerca de quienes has leído. ¿Qué cualidad poseen que hace que las personas deseen seguirles?

1. EL CARISMA ATRAE. El autor Anthony Trollope dijo: *"Grande es el poder ejercido inconscientemente, sobre una junta, un individuo o aún sobre un grupo por la persona bendecida con templanza, interés, buen intelecto, y de buena apariencia."* Lo que describe es el efecto del carisma – la habilidad de atraer a los demás. Pero los efectos del carisma son nada más temporales. Un carisma fuerte te abrirá las puertas, pero nunca sostendrá tu influencia por mucho tiempo. En cuanto a la influencia estable, hay que buscar algo más profundo. Hay que enfocar al carácter.

2. EL CARÁCTER SOSTIENE. Cuando se habla del liderazgo perdurable, no existe nada más importante que el carácter. Robert A. Cook dijo: *"No hay sustituto por el carácter. Se puede comprar la inteligencia, pero no se compra un buen carácter."* El carácter proviene de lo profundo de una persona. Es el resultado de los valores en acción. D.L. Moody dijo que el carácter es *"lo que eres en la oscuridad."* Es esencial para el liderazgo por las siguientes razones:

- **EL CARÁCTER LE DISTINGUE DE LOS DEMÁS.** Solía suceder que la falta de la integridad o el carácter era la que le distinguía de los demás. Por desgracia, ya no es así. Ahora, cuando exhibes constantemente un buen carácter a lo largo del día, se dan cuenta. Cuando alguien devuelve un dinero encontrado, la gente se asombra. A decir verdad, el carácter le aparta de muchos líderes de hoy. Es cierto que el carisma llama la atención por un momento, pero el carácter distingue a la persona por toda la vida.
- **EL CARÁCTER CULTIVA LA CONFIANZA.** La confianza es el cimiento del liderazgo. El carisma atrae a la gente, pero no le da motivo por continuar confiando. La confianza la cultivas con otros cada vez que escoges la integridad en vez de la imagen; la verdad en vez de lo conveniente; y el honor en vez de la ganancia personal.
- **EL CARÁCTER PROMUEVE LA EXCELENCIA.** Un buen carácter fija el estándar para todos los seguidores. La excelencia personal promueve la excelencia de la organización. Establece la meta de la acción y provee para todos el blanco en que deben dar.
- **EL CARÁCTER PROPORCIONA LA CONSTANCIA.** Durante los tiempos difíciles que todo líder tiene que enfrentar, el carácter proporciona la habilidad de sobreponerse, algo que el carisma no podría dar. El agotamiento se vence por la auto-disciplina y la soledad por la perseverancia. Pero la tentación sólo se vence por medio de la integridad.
- **EL CARÁCTER EXTIENDE LA INFLUENCIA.** El carisma, por su naturaleza, no perdura ni tampoco se extiende. Es como el destello de la pólvora. Produce una luz brillante pero temporal, y después se desaparece. Los testigos oculares se quedan impresionados por el momento, pero su luz y calor son cosas momentáneas. Por otro lado, el carácter es como una fogata duradera. Produce calor y luz, y al seguir ardiendo, se pone más caliente. Con el combustible adecuado, arde con más intensidad. Mientras sigue ardiendo, atrae a más personas, y su luz y calor van extendiéndose.

3. LA PRUEBA FINAL: Si tu trabajo actual consiste en guiar a la gente, es probable que tengas una medida de carisma y de carácter. La pregunta es, ¿De cuál estás dependiendo para guiar? La respuesta se encuentra en la respuesta de esta pregunta; En el transcurso del tiempo, ¿Es más fácil (o más difícil) mantener tu influencia en tu organización o Iglesia? Con sólo el carisma, la influencia (el liderazgo) llega a ser más difícil de mantener. Con el carácter, durante el transcurso del tiempo, tu influencia crecerá.

Sigue desarrollando tu carácter, no importa que sea la eficacia de tu liderazgo actual. Pídele a Dios Su ayuda. Si continuamente escoges el camino alto, das preferencia a los demás, vives de acuerdo a un estándar más elevado, notarás un cambio en la influencia que ejerces sobre los demás. Se ha dicho: *"La mayor recompensa del trabajo de alguien no se percibe en lo recibido, sino en la persona en que se convierte."* El carácter determina el destino.

- *"Nadie jamás domina una montaña, se domina a sí mismo."* -- Jim Whittaker
- *"Para ser persuasivo hay que ser confiable; para ser confiable hay que ser creíble; para ser creíble hay ser honroso."* -- Edward R. Murrow
- *"Carácter es poder."* -- Booker T Washington

- *“La integridad no es cosa de 90% ni de 95%; o la tienes o te la falta.”* -- Peter Scotese
- *“Un negocio grande pocas veces se levanta sin una integridad severa.”* -- Andrés Carnegie
- *“El que engaña más, se engaña a sí mismo.”* -- Leonardo Drozd
- *“El camino de menos resistencia hace que los ríos y los hombres sean torcidos.”* -- Bob Murphey

13. Des a Tu Liderazgo la Ventaja de la Actitud

Viktor Frankl, sobreviviente de un campo de concentración de los Nazi, dijo: *“La última libertad humana es la de escoger tu actitud no importa las circunstancias.”* Tiene razón – nosotros mismos determinamos nuestra actitud en cada situación. En este mundo impredecible y cambiante, la única cosa que siempre podría cambiar es su manera de pensar. Aunque tenemos poco control sobre las circunstancias o las acciones de los demás, siempre podemos controlar nuestras reacciones frente a ellas. Todos podemos aprender a pensar en una manera positiva y operar con una actitud mejor, no importa las circunstancias, el temperamento o el intelecto. Para pensar en una manera positiva y guiar al pueblo a hacer lo mismo, sigue las siguientes recomendaciones:

1. ACTUAR COMO LA PERSONA QUE DESEAS SER. Para pensar en una manera positiva, se debe comenzar a actuar en una manera positiva. Mucha gente espera hasta que se siente bien antes de actuar, pero está haciéndolo al revés. En lugar de ello, tienes que actuar bien hasta que pienses bien. Al convertir tus deseos en acción, podrías establecer el hábito de pensar positivamente – y el resultado será una actitud positiva. Si tiendes a ser negativo, rompe el hábito decidiendo guardar y exhibir una actitud positiva. Además de mejorar tu bienestar personal, modelarás las acciones que deseas que tus seguidores hagan. Al percibir tu compromiso de ser positivo, seguirán tu ejemplo.

2. CULTIVAR UNA ACTITUD POSITIVA CONSTANTE. Para tener una cosecha, el granjero no siembra las semillas y entonces espera la cosecha. Continuamente está regando, arrancando la mala hierba, abonando y nutriendo las plantas para que alcancen la madurez. De igual forma, si deseas llevar una vida exitosa, hay que esforzarte a mejorar la actitud diariamente. Nutre las semillas del pensamiento positivo, o no brotarán. Si no prestamos atención a la cosecha, las cizañas del pensamiento negativo brotarán y ahogarán las plantas del pensamiento positivo hasta que se mueran. Enfoca a lo positivo y exitoso. Deja de nutrir las cizañas. Como dice Filipenses 4:8: *“Consideren bien todo lo verdadero, todo lo respetable, todo lo justo, todo lo puro, todo lo amable, todo lo digno de admiración, en fin, todo lo que sea excelente o merezca elogio.”* (NVI).

3. BUSCA LO MEJOR EN TODOS. ¿Te has dado cuenta que cuando compras algo nuevo, de repente ves la misma cosa por todos lados? Sin dudas sabes que esas cosas siempre estaban allí; sólo es que no las estabas buscando. Pero ya que conseguiste la misma cosa, tu ojo está al tanto de observarlas. La gente observa lo que está preparado para ver. Por eso la importancia de adiestrarte a buscar lo mejor en otras personas. Hay algo bueno en el peor de nosotros y hay algo malo en el mejor de nosotros, si buscamos con esmera. Así que, ya sea que tomes nota de las cualidades positivas o de las imperfecciones, eso depende mucho de tu perspectiva. Cuando conscientemente buscamos lo mejor en los demás, dejamos que sus buenas cualidades tengan un impacto positivo en nuestra vida y liderazgo.

4. BUSCA LO MEJOR EN NUEVAS IDEAS. Tal vez crees que las buenas ideas sólo las tengan los genios del mundo. En realidad, descubriendo una nueva idea más tiene que ver con la actitud que la habilidad. Una persona creativa con mente abierta busca ideas nuevas por doquier. Considera cada opción y no rechaza ninguna hasta que la haya examinado esmeradamente por todo lo bueno.

Tomás Edison, uno de los mayores inventores del mundo, descubrió algunos de sus mejores inventos después de tener ideas equivocadas, y las usó en otras maneras. De hecho, así es lo que sucedió con el fonógrafo. Si mantienes una mente abierta y exploras cada idea que se te presenta, la gente seguirá tu ejemplo. Las nuevas ideas que descubren en conjunto contribuirán a su éxito. Mucha gente tiende a dar por sentado la actitud. Se asume que nada puede hacer con la actitud suya. Sin embargo, tu perspectiva de la vida, y la de tus seguidores, pueden cambiarse. Y el impacto del pensamiento positivo es tan importante que merece una atención regular.

Toma un inventario de tu actitud hoy, y asegúrate que estés por la senda del pensamiento positivo. Antes de cambiar tu mundo, debes cambiar la manera cómo los percibes.

- *"La vida se forma desde adentro. Lo que soy por adentro determina los asuntos en la batalla de la vida."* -- Dr. William Hornaday
- *"Deja de echar la culpa. Halla el remedio."* -- Henry Ford
- *"Los partidos de fútbol a menudo se ganan por el equipo con mayor ganas."* -- Entrenador Paul "Bear" Bryant
- *"Algunos examinan a las cosas y preguntan, '¿Por qué?' Yo analizo a las cosas como podrían ser y me pregunto, '¿Por qué no?'"* -- Robert Kennedy
- *"La grandeza del hombre yace en su poder de pensar."* -- Blaise Pascal
- *"Estás hoy en el lugar donde tus pensamientos te han llevado; estarás mañana en donde tus pensamientos te llevan."* -- James Allen

14. La Clave para Aumentar el Liderazgo

¿Deseas mejorar tu liderazgo? Al leer LEADERSHIP WIRED, demuestras tu interés en desarrollar tus habilidades del liderazgo. Pero, ¿entiendes lo que ES el liderazgo? EL LEADERSHIP WIRED ES INFLUENCIA – nada más ni menos. Considéralo – cuanto más influencia tienes, más estarán dispuestos a seguirte. Como dice el refrán: *"El que piensa que está guiando, sin que nadie le sigue, solamente está dando un paseo."* Una vez que hayas definido lo que es el liderazgo, estarás listo para estudiar CÓMO FUNCIONA. Una de las claves para convertirte en un mejor líder es la de entender los cinco niveles del liderazgo.

NIVEL 1: LA POSICIÓN. *"Pero, ¡YO SOY el pastor (el líder)! ¿No saben que DEBERÍAN de seguirme a mí?"* ¿Has escuchado esas palabras antes? Por supuesto que sí. Mucha gente hoy cree que el liderazgo equivale sencillamente la posición. Pero cuando te das cuenta de que el liderazgo es influencia, reconocerás que tener un título es el nivel más bajo del liderazgo. A este nivel, personas tal vez te sigan, pero lo hacen sólo porque DEBEN HACERLO. La influencia proviene de la descripción del trabajo. No te seguirán más allá de los límites expresados de tu autoridad. El Primer Nivel es un buen lugar donde comenzar, pero sería terrible quedarte allí. Los líderes que se mantienen en este nivel experimentan inseguridad, fricción y a menudo cambios de posición. Cuando un líder "posicional" enfoca su energía en aseverar su DERECHO de guiar, sus seguidores se quedarán frustrados y perderán ánimo. Para alcanzar el liderazgo perdurable, debe subir al próximo nivel.

NIVEL 2: EL PERMISO. *"Por supuesto me quedaré esta noche para seguir trabajando en el proyecto. Es lo mínimo que puedo hacer."* En el nivel de permiso el líder a menudo escucha comentarios así, porque ha establecido una RELACIÓN PERSONAL con sus seguidores. Cuando el líder le cae bien a sus seguidores, le siguen porque DESEAN HACERLO. Esta etapa del liderazgo hace que el trabajo o ministerio sea grato y divertido para todos. Los seguidores van la segunda milla con una buena actitud. Sin embargo, es solamente el segundo nivel. Si el líder se queda en este nivel sin avanzar al siguiente, descubrirá que no recibe el respeto que desearía tener, y las personas motivadas de su equipo se pondrán inquietas.

NIVEL 3: LA PRODUCCIÓN. *"UD. ha hecho tanto para esta Iglesia – por supuesto le ayudaré con la construcción."* Los líderes que alcanzan el nivel de la producción a menudo escuchan palabras similares. La gente le sigue DEBIDO A LO QUE EL LÍDER HA HECHO A FAVOR DE LA ORGANIZACIÓN. El ímpetu aumenta cuando los seguidores perciben los RESULTADOS de su liderazgo y toman una decisión consciente de "subir a bordo." Como resultado, al captar su visión y actuar de acuerdo, comienzan a compartir su éxito. Este es un nivel importante, y muchos líderes eficaces se quedan en este nivel por mucho tiempo. Pero solamente en el siguiente nivel puede un líder ayudar a su gente experimentar su propio éxito.

NIVEL 4: EL DESARROLLO DE LA GENTE. *"He madurado tanto debido a su inversión en mi vida,"* exclaman los seguidores en este nivel. *"Ciertamente tiene UD. mi lealtad."* La lealtad es la "palabra mágica" en este nivel. Los líderes que ponen en práctica el desarrollo de su gente tienen la meta de REPRODUCIR su

liderazgo en la vida de los demás. Cuando los seguidores alcanzan su potencial personal, siguen al líder DEBIDO A LO QUE EL LÍDER HA HECHO PARA ELLOS. El líder que alcanza este nivel ha logrado muchísimo. Sus seguidores sienten una conexión personal y siguen creciendo. De hecho, la mayoría de los mejores líderes esperan alcanzar este nivel algún día. Pero todavía queda un nivel final que solamente un grupo selecto de personas ALTAMENTE influyentes alcanza.

NIVEL 5: LA PERSONA. Pocos líderes alcanzan este nivel. Los que han llegado han pasado su vida entera desarrollando a las personas y las organizaciones. Le gente les sigue DEBIDO A LO QUE SON Y TODO LO QUE REPRESENTAN. Su fama les precede y las multitudes se acercan a ellos y a sus organizaciones. Los pocos que llegan a este nivel parecen ser mayores que la vida. Sin lugar a dudas Jesús ocupa este lugar. Pero hay otras personas, tales como Billy Graham, la Madre Teresa, Bill Bright (de Cruzada Estudiantil para Cristo) y Martín Luther King, Jr.

Si deseas un liderazgo que perdura, toma los pasos proactivos para subir a los niveles superiores. La inversión en tu crecimiento personal resultaría en mayor lealtad, compromiso, productividad y crecimiento por parte de tus seguidores. Tu influencia también aumentará con pasos gigantes.

- *“El instructor de un seminario de primeros auxilios auspiciado por una organización, le preguntó a uno de los obreros: ‘¿Qué sería la primera cosa que harías si te descubrieres que tuvieras la rabia?’ El obrero respondió sin pausa, ‘Mordería a mi jefe.’”* -- tomado de “Quotable Quotes”
- *“El líder quien puede alistar la cooperación y el respeto; sin tener que acudir a su posición, tiene la forma más positiva del poder.”* -- David Crawley
- *“No confíes en el liderazgo orgulloso que busca lo suyo.”* -- Harold L. Lundquist
- *“Nadie se esforzará para los intereses tuyos, a menos que sean sus intereses también.”* -- David Seabury
- *“Los empleados hacen un mejor producto cuando el lugar donde trabajan les agrada.”* -- Gary Hollister
- *“Creo que la gente hará su mejor, siempre y cuando reciban el apoyo adecuado.”* -- Debbie Fields
- *“Puedes cometer un error en cualquier otra cosa y te darán otra oportunidad. Pero si cometes un error manejando a la gente, no importa si sea algo pequeño, te vas. Así de fácil.”* -- Ejecutivo de la IBM
- *“Un gerente continuará como líder por tanto tiempo que siga mostrando que es la persona superior con el mejor método.”* -- Kenneth “Thane” Walker
- *“Los que avanzan son aquellos que han mostrado que cumplen.”* -- David Kearns
- *“Las únicas compañías que crecen son aquellas que esperan que su gente crezca, y gastan tiempo, dinero y comprensión para ayudarles crecer.”* -- William Marsteller
- *“La tarea del líder es la de hacer que su gente avance del lugar donde está hasta el lugar a donde no ha llegado.”* -- Henry Kissinger
- *“Para mejorar la empresa en poco tiempo, hay que desarrollar a su gente en poco tiempo.”* -- Andrall E. Pearson
- *“La prueba final del líder es que ha dejado en las personas que le siguen la convicción y voluntad de continuar.”* -- Walter Lippman

15. La Ley del Tope

Mientras enseño el liderazgo alrededor de los EEUU y del mundo, a menudo desean que yo indique lo esencial del liderazgo. Se dicen: *"Si pudiese tomar todo lo que has aprendido acerca del liderazgo durante los años, y resumirlo en una manera concisa, ¿qué sería?"* Después de analizarlo, he concluido que mi respuesta consistiría de 21 leyes que creo ser fundamental para el liderazgo eficaz. Una verdad central que he aprendido es que el liderazgo es liderazgo, esté donde esté o haga lo que haga. Los principios básicos del liderazgo no cambian. Son irrefutables y duraderos. Incluso he escrito un libro en cuanto a estas verdades y en la actualidad las estoy enseñando a muchas personas alrededor del país. Se puede comprar el libro en las tiendas pero yo deseaba contarles de una de las leyes ahora. Creo que esta ley es fundamental para la habilidad de guiar. Aun si no has leído el libro, quiero que grabes esto. Adelante.

La Habilidad de Guiar Determina el Nivel de Su Eficacia

Déjame comenzar con un relato que ilustra la Ley del Tope. En 1930, dos hermanos jóvenes que se llamaban Dick y Mauricio se mudaron a California desde el estado de Nuevo Hampshire (EEUU) en busca del sueño americano. Para conseguir el éxito, intentaron varias oportunidades en los negocios alrededor de la ciudad de Hollywood. En 1937, hicieron algo que dio resultados. Abrieron un pequeño restaurante en la ciudad de Pasadena. Su restaurante tuvo mucho éxito y para 1940, trasladaron el restaurante a San Bernadino, unos 80 kilómetros al este de Los Ángeles. Su negocio iba aumentando. Las ventas anuales subieron a $200,000, y los hermanos dividieron entre sí ganancias de $50,000 al año – una suma que les colocó entre los más ricos de toda la ciudad. Con el paso de los anos, los hermanos hicieron algunos cambios. En el año 1948, eliminaron todo lo innecesario e hicieron hincapié en un servicio rápido. Sus ganancias estaban por las nubes. Los dos jóvenes tenían el toque dorado.

¿Quiénes eran? Se llamaron Dick y Mauricio McDonald. Habían ganado el premio gordo americano. Lo demás queda para la historia, ¿no es cierto? ¡No! Los hermanos McDonald no avanzaron más porque un debilidad en su liderazgo había puesto un tope en su habilidad de tener éxito, lo había limitado. Es cierto que los hermanos McDonald tenían uno de los negocios más rentables en todo el país. Su genio enfocaba el servicio al cliente y la organización de la cocina. Pero cuando intentaron extender su concepto y vender franquicias en el año 1952, fracasaron abismalmente. La razón es sencilla. Les faltaba el liderazgo necesario para aumentar su organización. Dick y Mauricio sabían administrar con eficiencia y eran buenos dueños. Pero no eran líderes. Cuando alcanzaron la cima de su éxito, chocaron contra la Ley del Tope. En 1954, se asociaron con Ray Kroc, un líder de verdad. Pronto hizo un trato con los McDonald y en 1955, formó "McDonald's System, Inc." (Lo que más tarde se convertiría en la McDonald's Corporación.) De inmediato el Sr. Kroc compró una franquicia y la usó como modelo y prototipo para vender más franquicias. Entonces armó un equipo y construyó una organización. El "tope" en la vida y liderazgo de Ray Kroc obviamente estaba mucho más elevado que el de sus predecesores. Entre los años 1955 y 1959, el Sr. Kroc abrió 100 restaurantes. En 1961, por una suma de $2.7 millones de dólares, Kroc compró los derechos exclusivos de "McDonald's" de los hermanos y procedió a convertirlo en una institución americana y entidad global. En la actualidad, la empresa tiene más de 21,000 restaurantes en más de 100 países. La habilidad del liderazgo – o mejor dicho su falta – fue lo que tapó la eficacia de los hermanos McDonald.

El liderazgo siempre señala el tope (o límite) de la eficacia personal y organizacional. Cuanto más bajo sea el nivel de la habilidad de guiar, más bajo será el tope para su potencial. Cuanto más alto sea el liderazgo, más alto será la eficacia. Tu habilidad del liderazgo – sea bien o mal – siempre determinará tu eficacia y el impacto potencial de tu organización. Si deseas que tu Iglesia u organización crezca, será necesario levantar el tope.

Hace algunos años, conocí a Don Stephenson, gerente de Global Hospitality Resources, Inc., una empresa aconsejadora en el campo de la hospitalidad internacional. En aquel tiempo, su empresa asumía la administración de hoteles que iban de mal en peor económicamente. Le pedí que me explicara el proceso de asumir la administración de un hotel. Don me explicó que cuando asumían control de una organización, siempre hacían dos cosas de inmediato. En primer lugar, adiestran a los empleados con el fin de mejorar su nivel de servicio para el cliente; y en segundo lugar, despiden al líder (gerente.) Le pregunté: *"¿Siempre le despiden? ¿No hablan con él primero para averiguar si es un buen líder?"* Don me respondió: *"No. Porque si fuera un buen líder, la organización no estaría en su situación actual."* Me dije a mí mismo: *"Por supuesto, es la Ley del Tope."* Para alcanzar el próximo nivel de la eficacia, tendrás que levantar el tope, sea cual sea.

Las buenas nuevas son que no es necesario siempre deshacerte del líder. Puedes lograr el objetivo por medio del crecimiento y del desarrollo personal. Creo que puedes tener éxito. Pero también creo que el éxito personal sin la habilidad del liderazgo conlleva una eficacia limitada. Si entiendes la Ley del Tope, podrás aumentar tanto tu impacto personal como el de tu organización. Al aprender y poner en práctica todas las 21 leyes, podrás llegar a ser el líder que siempre deseabas ser.

- *"Sigue avanzando. Todos van a mejorar si perseveran."* -- Ted Williams (La Ley del Proceso)
- *"A lo largo los hombres sólo dan en el blanco de lo que habían apuntado. Así que, aunque fracasan de inmediato, deberían de apuntar hacia un blanco superior."* -- Henry David Thoreau (La Ley de la Navegación)
- *"No intentes convertirte en un hombre exitoso; intenta convertirte en un hombre de valor."* -- Alberto Einstein. *"Nunca prepares los argumentos para una denuncia en tu contra."* -- Robert Rowbottom (La Ley del Terreno Firme)
- *"Una organización puede ocuparse de citas, pero un líder debe de armar el equipo."* -- Carl Combs (La Ley del Respeto)
- *"Una de las pruebas del liderazgo es la de reconocer un problema antes de que se convierta en una emergencia."* -- Arnold H. Glasow (La Ley de la Intuición)
- *"Alejandro, César y Aníbal conquistaron el mundo pero no tuvieron amigos. Jesús fundó su imperio sobre el amor, y hoy día millones de personas darían su vida por Él… Él conquistó el corazón de los hombres, algo que los conquistadores no pueden hacer."* -- Napoleón Bonaparte (La Ley de la Conexión)
- *"Asóciate con aquellas personas que pueden ayudarte a mejorar."* -- Dicho Inglés (La Ley del Círculo Íntimo)
- *"El mundo de los 90 y más allá no pertenecerá a los gerentes ni a los contadores, ni tampoco a los que saben usar toda la palabrería de los negocios. El mundo pertenecerá a líderes, personas motivadas y apasionadas – que no sólo tengan una energía enorme sino también puedan "recargar las pilas" de los que les siguen."* -- Jack Welch (La Ley del Apoyo)
- *"La labor de un entrenador de fútbol es la de hacer que los jugadores hagan lo que no desean hacer, con el fin de lograr lo que siempre han deseado."* -- Tom Landry (La Ley de la Victoria)
- *"Si los empleados llegan animados al centro de trabajo… si cometen errores abiertamente y sin miedo… si se divierten… si se esfuerzan a producir algo, en vez de sólo preparar informes y reunirse – entonces hay un líder cerca."* -- Robert Townsend (La Ley del Gran Impulso)
- *"Es importante correr no en el carril más rápido, sino en tu carril. Imagínate que sólo te quedan seis meses de vida. Haz tres listas: una de todo lo que tienes que hacer; otra de lo que deseas hacer; y la última de todo lo que ni debes ni quieres hacer. Entonces, por el resto de tu vida, olvídate de todo lo que se encuentra en la última lista."* -- Robert S. Eliot y Dennis L. Breo (La Ley de las Prioridades)
- *"Si te pones de pie para indicar tu posición, de vez en cuando te van a derribar. Pero acuérdate de esto: Un hombre derribado por su adversario puede volver a ponerse de pie. Pero el hombre derribado por la conformidad, se quedará derribado para siempre."* -- Thomas J. Watson, Jr. *"Los pioneros son aquellas personas que tienen flechas en sus espaldas."* -- Erwin Potts (La Ley del Sacrificio)

16. Creatividad: El Rompe Barreras del Liderazgo

¿Estás contra la pared con tu creatividad del liderazgo? Sucede aun a los mejores líderes. De repente se da cuenta que no está logrando el éxito programado. Jamás le hacía falta esperanza para una situación así. Todos tenemos un recurso dentro de nuestro alcance que permite que derribemos la pared para seguir avanzando y creciendo. Nada tiene que ver con más información. Tiene que ver con la creatividad.

John Adams, uno de los padres de la patria de los EE.UU., dijo acerca de la creatividad: *"Es instructivo notar que la palabra "reactivo" y la palabra "creativo" están construidas con las mismas letras. La única diferencia entre las dos es cómo lo ves."* Entendió que no es difícil encontrar la creatividad – sólo requiere una nueva manera de pensar. Al buscar nuevas maneras de mejorar como líder, pon en práctica los siguientes consejos para pensar en una manera más creativa.

1. LIBÉRATE DEL ORGULLO. El orgullo mata la creatividad. Si dejamos que el orgullo se introduzca, llegaremos a ser esclavos del miedo de equivocarnos, de ser criticado, de parecer tontos. No podríamos ver más allá del miedo, así que terminamos enfocándonos a nosotros mismos. Como dijo el señor D.L. Moody: *"Dios no rechaza a nadie menos aquellos que se han llenado de sí mismos."* Para ayudarte a minimizar el orgullo, asegúrate de alabar el esfuerzo unido y los resultados positivos del pueblo. Jamás modeles o animes la idea de "evitar el riesgo." Cuando todos los miembros piensan que sus ideas contribuyeron al éxito del equipo, eso crea la atmósfera en donde la contribución creativa no sólo se acepta sino que se busca.

2. PROMUEVE LA CREENCIA QUE TODOS PUEDAN TENER ÉXITO. La gente no va a actuar contrario a la manera que se percibe a sí misma. Si tu y tu pueblo creen que les falta creatividad y que no tendrán éxito, no lo tendrán – aun si tienen el talento y la habilidad de conseguirlo. El Sr. Federico William Robertson dijo: *"Tener confianza es ser fuerte. La duda comprime la energía. La confianza es poder."* Ten confianza en tu mismo y en aquellos que guías, y abrirás las puertas del éxito tanto para los individuos como para la organización.

3. DESARROLLA UNA DISCONFORMIDAD CONSTRUCTIVA CON EL RUMBO ACTUAL. El deseo de mejorarse siempre ha dado el impulso al progreso. La mayoría de las innovaciones inscritas en la Oficina de Patentes de los EE.UU. puede atribuirse a gente común y corriente que se sentía insatisfecha con la manera normal de hacer las cosas; gente que tomó la decisión de hacer algo al respeto. Para mantener tus ojos al tanto de la posibilidad de crear 'nuevas innovaciones" en tu trabajo o ministerio, evade la tentación de satisfacerte. La satisfacción engendra la complacencia, y eso destruirá cualquiera motivación de ser creativa. En lugar de ello, busca mejorar y crecer. En este mundo cambiante, ningún proceso ni idea queda como la mejor manera de hacer algo por mucho tiempo, así que sigue mirando hacia adelante. Como dijo Earl Wilson una vez: *"Si lo que hiciste ayer todavía te parece gran cosa, entonces no hiciste lo suficiente."*

4. BUSCA EXPONERTE A NUEVAS PERSONAS, IDEAS Y LUGARES. Una mentalidad limitada, la que limita la creatividad, a menudo resulta de una experiencia limitada. Si jamás hubiéramos visto una computadora, no hubiera manera de imaginar como sería el Internet (lo que personalmente para John Maxwell le cuesta – porque prefiere usar un cuaderno.) Cuanto más nos exponemos a nuevas ideas (por medio de las personas que conocemos, los libros que leemos y los lugares que visitamos) cuanto más recursos tendremos para ayudarnos. Cuando por primera vez conozco a alguien con ideas frescas, de inmediato busco aplicarlas en mi vida. La introducción a nuevas ideas puede sacarnos de la rutina y lanzarnos hacia adelante.

5. RECONOCE TU NECESIDAD Y HABILIDAD DE ESCAPARTE DEL HÁBITO. Los hábitos pueden ahorrar mucho tiempo, en especial en las áreas que no requieren pensamiento ni mejoramiento. Sin embargo, hay pocas áreas de la vida que no necesitan mejorarse. El hecho de que no tiene que pensar no es un beneficio. Así que es importante evadir quedarte en un hábito. Para romper el hábito del pensamiento carente de imaginación, y liberar la creatividad, hay que hacer algo al respeto. Si estás haciendo tareas repetidas que carecen de sentido o que no te ayudan a alcanzar tus metas, toma un paso hacia atrás para analizar si necesitas cambiarlas. Como dijo William Danforth: *"El mejor remedio para una mente inactiva y tarda, es el de perturbar su rutina."*

Cuando deseas aprovecharte de tu creatividad, te conectas con tu potencial pata llevar tu organización y tu pueblo a un nivel más elevado de logros. No te quedes allí parado – ¡rompe las barreras que te impidan llegar al éxito!

- *"Tener capital no es tan importante en los negocios. Tampoco la experiencia. Se puede conseguir ambas cosas. Lo que es importante son las ideas. Si las tienes, tienes el mejor recurso necesario, y no habrá límite de lo que puedas hacer con tu negocio y vida."* -- Harvey Firestone
- *"Haciendo la misma cosa vez tras vez, pero esperando tener resultados diferentes, es la definición del término 'loco'."* -- Anónimo

- *"Por acá no hay reglas. Queremos lograr algo."* -- Tomas Edison
- *"No son los incompetentes que destruyen una organización. Ellos jamás llegan a ocupar una posición que los permitiría destruirla. Los que la destruyen y siempre se meten la pata son aquellos que han logrado algo y ahora desean descansar."* -- F.M. Young

17. ¿Estás Preparado para el Éxito?

Ya se acerca la Navidad, el año está por terminarse, y un nuevo año con todo su potencial está por comenzar. Al repasar el año, ¿observas doce meses de metas logradas, actividades dignas logradas, y el tiempo bien manejado? ¿O tal vez el año fuera un año lleno de trivialidades y con un enfoque malogrado?

Un asunto clave para cualquier año exitoso es la mayordomía – la administración de los recursos. En especial para los líderes, ya que tienen acceso a más recursos que mucha gente. La mayordomía significa fijar prioridades, y aún más. Cada líder necesita aprender a fijar prioridades – a clasificar las cosas de acuerdo a su importancia. Y los líderes cristianos tienen ventaja debido a la dirección dada en las Escrituras. La Palabra de Dios indica que somos mayordomos o gerentes – jamás somos los dueños – de todo lo que tenemos, desde los recursos económicos hasta las habilidades, talentos y el tiempo. Con esta perspectiva, no sólo somos responsables a nosotros mismos por lo que hacemos con lo que tenemos, sino somos responsables al Dueño de verdad, Dios. Un buen mayordomo fija sus prioridades de acuerdo a las del Dueño. Con el acercamiento de un nuevo año, ahora es el momento perfecto para examinar objetivamente cómo has manejado el dinero, el tiempo y los demás recursos durante los últimos doce meses. Al leer lo siguiente, evalúa tu mayordomía durante el año, y usa la evaluación para ayudarte a tomar mejores decisiones el año entrante. Hazte las siguientes preguntas para recordarte de las prioridades divinas:

1. ¿QUIÉN ESTÁ A CARGO? El Salmo 24:1, declara: *"Del SEÑOR es la tierra y todo cuanto hay en ella, el mundo y cuantos lo habitan."* (NVI) Si en algún momento te consideraste dueño de tu casa, piensa por un momento de todo el tiempo que esa tierra donde tu casa estaba antes de que llegaras por allí, y cuanto tiempo estará allí después de que tú – y tu casa – hayan desaparecido. Esto ayuda la perspectiva, ¿no es cierto? En este mundo, Dios es el Dueño de todo, y Él ha decidido que seamos Sus mayordomos. Cuando esto lo confesamos, nos libramos de los sentimientos de posesión y derecho sobre lo que tenemos. Nos libera de ser tacaños y a la vez nos hace más responsables por la manera cómo empleamos nuestro tiempo, dinero y recursos.

2. ¿QUIÉN ES EL NÚMERO UNO? Si Dios es Dueño de todo, entonces Él merece las primicias de todo. Sin embargo, mucha gente, aun Sus llamados seguidores, tiende a darle sólo lo que les sobre – lo que les quede después de que hayan satisfecho sus necesidades. Proverbios 3:9 nos manda: *"Honra al SEÑOR con tus riquezas y con los primeros frutos de tus cosechas."* La voluntad divina en el asunto es clara. Pero la dirección divina no termina – como muchos mandamientos, es seguido por una promesa en versículo 10: *""Así tus graneros se llenarán a reventar y tus bodegas rebosarán de vino nuevo."* (NVI) En otras palabras, cuando damos a Dios el primer lugar en nuestra vida, no hay que preocuparnos si habrá suficiente para cubrir con todas nuestras necesidades. Hagas lo que hagas, no podrás sobrepasar a Dios en el dar.

3. ¿A QUIÉN AMAS? El apóstol Pablo dijo: *"Dios ama al dador alegre."* He descubierto que aunque podríamos dar sin amar, es imposible amar sin dar. El amor es la base de toda generosidad. A diferencia del legalismo que pregunta, *"¿Cuál es lo mínimo que tengo que dar y seguir siendo obediente?"*, el amor pregunta, *"¿Cuánto podría dar?"* Nuestra habilidad de ser buenos mayordomos de todos los recursos que Dios nos ha dado debe fundamentarse en el hecho de que amamos a Dios con todo nuestro corazón, alma y fuerza. Si te cuesta entregar tus posesiones a Dios, acuérdate de cuánto Él te ama. Un resultado natural será amor para con Él.

4. ¿A QUIÉN SIRVES? Tal vez hayas escuchado el dicho bíblico que señala que no podemos servir a Dios y las cosas del mundo a la vez. Desgraciadamente, la gente no se da cuenta de su nivel de esclavitud al mundo hasta que sea demasiado tarde. Recientemente, leí en un periódico que hubo mayor cantidad de bancarrotas durante el año de 1998 que en cualquier otro año en la historia de los EE.UU. Que lástima. Dios nos ha llamado a servirle y manejar eficazmente los recursos que Él nos ha dado. Si nos damos cuenta que las cosas nos manejan a nosotros, podemos reconocer que estamos desequilibrados.

Cuando se habla del tiempo, de los talentos o tesoros, compartimos la responsabilidad con Dios. Afortunadamente, Su parte es mayor que la nuestra. Al revisar el año que culmina, y al prepararte para el año

próximo, toma el tiempo necesario para evaluar cómo has manejado tus recursos. Pídele a Dios para que te revele Sus prioridades para tu vida y liderazgo por el año entrante. Si lo haces, el próximo diciembre, la evaluación será una experiencia muy grata.

- *"Haz que tu dinero sea tu Dios, y te plagará como el diablo."* -- Henry Fielding
- *"Si una persona corrige su actitud hacia el dinero, eso le ayudará corregir casi todas las demás áreas de su vida."* -- Billy Graham
- *"Nuestra economía se basa en el deseo personal de tener más – la felicidad se basa en el deseo de tener menos."* -- Frank A. Clark
- *"Dinero es como el fuego; es un siervo excelente, pero es un dueño exigente."* -- P.T. Barnum
- *"Si con escasez no eres generoso, tampoco serás generoso con abundancia."* -- Harold Nye
- *"Jamás se honraron a alguien por lo que había recibido. El honor es el premio por lo que se había dado."* -- Calvin Coolidge
- *"La gente generosa raramente sufre enfermedades mentales."* -- Karl Menninger (psicólogo destacado)
- *"Jamás he conocido a un dador infeliz."* -- George Adams
- *"Gana todo lo que puedas, ahorra todo lo que puedas, entrega todo lo que puedas."* -- John Wesley

18. Para Avanzar… Llévate Bien con los Demás

Hace algunos años, en una encuesta de negocios se les preguntó a más de 2,000 gerentes lo siguiente: *"Considerando las últimas tres personas que se despidieron de su negocio, ¿por qué fueron despedidos?"* Los encuestadores se quedaron sorprendidos por los resultados. Dos de cada tres empleados despedidos – sin importar el negocio o la ciudad – fueron despedidos por la misma razón: NO PODÍAN LLEVARSE BIEN CON OTRAS PERSONAS. Las relaciones o nos hacen o nos deshacen. Las relaciones que llevamos son grandemente responsables por nuestro éxito o fracaso, sea en la cualidad de nuestro tiempo familiar o las interacciones nuestras en el trabajo. Para tener éxito en la vida, debes aprender llevarte bien con la gente. La habilidad de desarrollar relaciones no se basa en algún talento mágico, aunque algunas personas HAN NACIDO con instintos fuertes. Para la mayoría de nosotros, las habilidades tenemos que aprender. He aquí algunos "Preceptos para Ayudarte Desarrollar Destrezas Positivas para Tus Relaciones":

1. DEJA DE ENFOCARTE A TI MISMO. Los que se enfocan a sí mismos en las relaciones que llevan con los demás raramente edifican relaciones positivas y duraderas. Sólo se quedan frustrados personalmente y dejan aburridos a los demás. En lugar de eso, conviértete en un buen oyente. Anima a los demás a hablar de sus vidas. Sé perceptivo – cuando estás en la casa u oficina de otra persona, presta atención a tus alrededores. Puedes descubrir mucho acerca de los intereses o pasatiempos de alguien por medio de sus fotos, medallas, libros o recuerdos. Haz preguntas acerca de lo observado, y presta atención a las respuestas.

2. PREOCÚPATE POR Y CONOCE MUCHO ACERCA DE ELLOS. A menudo digo que no les importa cuánto conoces hasta que sepan cuánto te preocupas por ellos. Es la verdad, todas las destrezas y educación en el mundo jamás impresionaría a alguien tanto como la preocupación genuina. Además, pocas cosas tienen más efecto positivo que aprender y recordar algo acerca de las personas. El saber mucho acerca de las personas demuestra la preocupación tuya por ellos, y crea un lazo duradero.

3. JAMÁS MENOSPRECIES EL VALOR DE NADIE. A pesar de nuestro deseo de influir a muchas personas a la vez, la verdad es que hacemos impacto UNO POR UNO. Es posible perder algunas oportunidades importantes para conectarnos si pasamos por alto a la gente común y corriente. Reúnete con los demás con anticipación, y espera que CADA encuentro rinda resultados positivos. No cuesta mucho hacer que una persona se sienta importante y respetada, pero le hace maravillas. Valoriza a todos, y jamás serás culpable de menospreciar a nadie.

4. SIEMPRE LLEVAS ALGO A LA MESA. Aun en las mejores relaciones, ambas personas deben dar y recibir. Para añadir a tus relaciones, cuando se reúnen lleva algo positivo "a la mesa", alguna idea,

oportunidad o recurso. Y no sólo está dispuesto a dar, está dispuesto a recibir. De hecho, una de las mejores maneras de comenzar una relación es la de pedir ayuda o consejo. Aunque esto tal vez te sorprenda, da resultados. A todos nos gusta lucir nuestro conocimiento y experiencia, porque nos hace sentir respetado y honrado. Y también nos agrada sentir que hemos ayudado a alguien.

5. EMPLEA EL CONFLICTO COMO HERRAMIENTA EN VEZ DE UNA ARMA. La presencia del conflicto en una relación es natural y saludable. El daño sólo ocurre cuando reaccionamos mal. Trata de emplear el conflicto como herramienta – para aprender más acerca de la otra persona y encontrar una solución adecuada para ambos. Las relaciones que aguantan el conflicto se vuelven fuertes y profundas.

6. SEA CREÍBLE Y CONSISTENTE. Pocas cosas pueden echar a perder una amistad más rápida que una confianza rota. Esto sucede cuando alguien es inconsistente – cuando sus palabras no concuerdan con sus acciones o cuando deja de cumplir con sus obligaciones. Las relaciones se echan a perder cuando una persona no es confiable, así que habla claramente y mantén tu palabra. La persona que se madura reconoce el valor de relaciones sanas. Le traen tanto satisfacción personal como éxito profesional. Se expresó Teddy Roosevelt, *"El ingrediente más importante en la fórmula del éxito es saber cómo llevarse bien con los demás."* Si tú no estás dotado en esta área, no te preocupes. Se puede aprender cómo hacerlo, así que manos a la obra. Si ya tienes la habilidad de llevarte bien con los demás, continuamente afina tus habilidades. Sea como sea, al mejorar tus habilidades, tu potencial para el éxito tendrá cielos abiertos.

- *"Pagaré más por la habilidad de tratar bien con los demás que por cualquiera otra habilidad que haya."* -- John D. Rockefeller
- *"Te será imposible acercarte más a Dios que a la persona que menos amas."* -- Desconocido
- *"Traten a los demás tal y como quieren que ellos los traten a ustedes."* -- Jesús (Lucas 6:31, NVI)
- *"El talento natural, la inteligencia, una educación fenomenal – nada de estos garantiza el éxito. Se necesita algo más: la sensibilidad de entender lo que deseen los demás y la voluntad de conseguirlo por ellos."* -- John Luther
- *"No puedes hacer que una persona se sienta importante en tu presencia si crees en tu corazón que es un Don nadie."* -- Les Giblin
- *"Cuando me preparo para conversar con alguien, paso una tercera parte del tiempo pensando en mi mismo y lo que voy a decir – pero paso dos terceras partes pensando en él y lo que podrá decir."* -- Abraham Lincoln
- *"Un chismoso el aquel que te habla de los demás; un aburrido es aquel que te habla de sí mismo; pero un hombre inteligente es aquel que te habla acerca de tu persona."* -- Lisa Kirk
- *"La única manera de tener un amigo es de serlo."* -- Ralph Waldo Emerson

19. Para a los Asesinos del Éxito antes de que Te Detengan

La propaganda televisiva que era mi favorita el año pasado enfocaba a Michael Jordan, basquetbolista famoso y pasado líder de los Chicago Bulls, seis veces campeonas. La cámara sigue a Jordan mientras entra a la cancha de básquet para un partido. Se vociferan su nombre en el estadio lleno. Él se queda parado por un momento y escucha sus pensamientos diciendo, *"He fallado más de nueve mil tiros durante mi carrera. Como equipo perdimos más de trescientos partidos. En veintiséis ocasiones lancé el último tiro sólo para no dar en el blanco… y debido a estos fracasos, ya he alcanzado el éxito."* ¿Qué está diciendo? Se da cuenta que el éxito que ha tenido durante su larga carrera puede atribuirse finalmente a la habilidad de aprender de sus errores. Michael Jordan no llevó su equipo a la victoria cada vez que pisó la cancha de básquet. Pero si lo hizo en la mayoría de las veces. ¿Por qué? Porque promovió las acciones que fomentaban el éxito y puso fin a las que fomentaban el fracaso. Recuerda, el fracaso no es el final. Pero si las acciones que fomentan el fracaso no son abandonadas, con el paso del tiempo el líder se sentirá frustrado, y acumulará más derrotas que victorias. Estas acciones las llamo los "asesinos del éxito". Están arraigadas en la falta del líder de reconocer y acabar con los errores que le llevan al fracaso.

A continuación he enumerado siete asesinos del éxito. Al repasarlos, evalúa si en la actualidad estás practicando algunos. Si lo has estado haciendo, aquí tu oportunidad de detenerlo – y la oportunidad de tomar los pasos necesarios para evadirlos en el futuro. Si te encuentras que estás haciendo bien en evadirlos todos, ya estás en el camino correcto.

1. LA FALTA DE ESCUCHAR. Dietrich Bonhoeffer dijo, *"Aquel que ya no escucha a su hermano dentro de poco tampoco escuchará a Dios."* Cuando dejas de escuchar al pueblo, los resultados a menudo incluyen una separación de ellos y una visión maligna que lleva a la indiferencia y aún hostilidad dentro de tu organización.

2. LA FALTA DE COMUNICAR UNA VISIÓN CLARA. Jack Welch, Gerente de General Electric, dijo, *"Sin dudas, la comunicación de la visión ha sido, y seguirá siendo, el trabajo más arduo que nos enfrenta."* No la puedes comunicar rápida. Cuesta tiempo para comunicarla ampliamente – para que su sabor sea inolvidable.

3. LA FALTA DE CONFIAR EN SU GENTE. Anterior Ministro del Estado de los EE.UU., Henry L. Simpson, dijo, *"La lección principal que he aprendido… es que la única manera para hacer que alguien sea de confianza, es de confiar en él; y la mejor manera de hacer que no sea confiable, es de desconfiar en él y mostrarle tu desconfianza."* Si mantienes alejado de ti tu gente, jamás te dañara; pero tampoco te ayudará. Recuerda que tu gente es tu mejor recurso, vive de acuerdo con la confianza que tienes en ellos.

4. JUGAR LA POLÍTICA. Los líderes políticos se preocupan más en su próxima (y mejor) posición que en tomar el tiempo necesario para edificar su organización y guiar a su pueblo. Un líder de verdad se reconoce por el deseo de guiar al pueblo hacia la prosperidad de la organización, y no por el deseo de alcanzar algunos logros personales.

5. LA FALTA DE SEGUIR MEJORANDO. Stuart B. Johnson dijo, *"Nuestro negocio en la vida no es el de adelantarnos a los demás, sino de mejorarnos."* El líder de verdad no declara, "Si no está descompuesto, déjalo en paz." Él hace la pregunta, "Si no está descompuesto, ¿cómo podemos mejorarlo?" A menudo, el peor enemigo de lo mejor es lo adecuado. Haz lo necesario para lograr lo mejor en todo esfuerzo.

6. LA FALTA DE FIJAR PRIORIDADES. El filósofo americano, Eric Hoffer, dijo, *"La sensación de estar apurado no es el resultado de llevar una vida llena sin gozar del tiempo libre… Cuando no hacemos lo que debemos hacer y no tenemos tiempo para nada – seremos la gente más ocupada del mundo."* Fija prioridades en tu vida primero. Entonces, con la ayuda del pueblo, determina las prioridades de tu organización y mantenlas.

7. LA FALTA DE CREAR UN AMBIENTE DE CRECIMIENTO. Investigaciones demuestran que la gran mayoría de las organizaciones norteamericanas no separan suficiente dinero ni tiempo para la educación continua de sus trabajadores. Toma los pasos necesarios para asegurarte que tu pueblo se alimente continuamente y que el ambiente conduzca al crecimiento personal y global. Recuerda que el crecimiento tuyo es la tapa del crecimiento de tu pueblo y tu organización.

Un hombre una vez dijo a su amigo, *"Daría cualquiera cosa para saber en que lugar voy a morir."* Su amigo le preguntó, *"¿Por qué quieres saber eso?"* Su respuesta, *"Porque entonces haría todo lo posible para evadir ese lugar."* Él entendió el valor de evadir situaciones que fomentarían su fallecimiento. Al igual, los líderes de verdad aprenden a reconocer y evadir las acciones – los asesinos del éxito – que les llevarían al fracaso.

- *“El error mayor que se puede cometer en la vida es el del constante miedo de cometer un error.”* -- Elbert Hubbard
- *“Aprende de los errores de los demás – nadie podrá vivir el tiempo necesario para cometer individualmente todos los errores posibles.” -- Anónimo*
- *“No se percibe a Dios en medio del fracaso, solamente en medio del éxito – esta es una actitud extraña para nosotros que tenemos la cruz como el eje de nuestra fe.”* -- Cheryl Forbes
- *“Si no tienes éxito en tu primer intento, entonces eres una persona común y corriente.”* -- M. H. Alderson
- *“Fija en todo lo que te queda, no te concentres en lo que hayas perdido.”* -- Robert Schuller
- *“Puedes caerte muchas veces, pero no serás un fracaso hasta que digas que otra persona tuvo la culpa.”* -- Anónimo
- *“Señor, líbrame de aquella persona que no comete una falla, y también de aquel que comete la misma falla dos veces.”* -- Dr. William Mayo
- *“Cuando cometes un error, hay sólo tres cosas que debes hacer al respeto: Admitirlo; Aprender de ello; y No volver a repetirlo.”* -- Entrenador Paul “Bear” Bryant, fútbol americano
- *“La persona que no puede cometer un error, no puede hacer nada.”* -- Abraham Lincoln

20. Las Posibilidades de los Convenios

Lo que no se puede lograr a solas, a menudo puede hacerse con un socio. Esta verdad sencilla fue enseñada por dos veteranos de la Segunda Guerra Mundial, a un artista popular de la farándula en aquella época. Poco después del fin de la Segunda Guerra Mundial, se le pidieron a Jimmy Durante dar una de sus actuaciones populares para los veteranos de la guerra. Después de examinar su agenda cargada, el Sr. Durante determinó que sólo podría hacer un monólogo breve de cinco minutos antes de salir para otra cita. Eso le indicó al director del programa quien aceptó su oferta. Llegó el día del programa y la concurrencia se llenó con veteranos, ansiosos de presenciar un buen programa. Jimmy Durante se presentó en el escenario y procedió con el monólogo programado. Finalizó el tiempo señalado pero él continuó. Pasaron cinco minutos más. Él siguió y los aplausos aumentaron. Pasaron otros cinco minutos, diez, quince y veinte minutos. Los aplausos aumentaron minuto por minuto. Finalmente, después de medio hora, el Sr. Durante hizo su última reverencia y dejó el escenario. Detrás del escenario le preguntaron porque se quedó sabiendo que tenía otra cita. Jimmy respondió, *“Si, yo debía salir, pero hay una razón por la cual me quedé. Se puede apreciar la razón si mira a los dos soldados sentados en la primera fila.”* En la primera fila hubo dos veteranos, ambos habían perdido un brazo durante la guerra. A uno le faltaba su brazo derecho y al otro le faltaba su brazo izquierda. Pero juntos aplaudían. Y eso era lo que hacían – fuertemente, con sonrisas grandes en sus caras.

Lo que Jimmy Durante presenció aquel día fue un testimonio a los Convenios. Los dos soldados hicieron juntos lo que no hubieran podido hacer a solas. Eso es el meollo de una sociedad. Se logra más si amplia la visión. Cada uno se vuelve más eficaz en lo que hace cuando se da cuenta que una sociedad aumenta nuestro potencial – en muchas maneras. Una sociedad identifica más oportunidades. Añade valor cuando tiene una “perspectiva nueva” antes de tomar una decisión importante o comenzar un proyecto nuevo. La perspectiva nueva de un socio puede dar una nueva visión y por ende nos lleva a tomar decisiones mejores y nos da una habilidad aumentada de discernir nuevas oportunidades. Un socio con una perspectiva nueva a menudo asegura que no se pase por alto las mejores decisiones y oportunidades.

1. UNA SOCIEDAD AUMENTA NUESTRA FUERZA. Se estima que si un hombre pudiera unir las fuerzas de todos los músculos de su cuerpo, pudiera levantar más de 25 toneladas. Sin embargo, el récord mundial para el levantamiento de pesos – usando la capacidad total de un solo músculo – es poco más de medio tonelada. El mismo principio funciona en los Convenios. Con un socio, un sueño de 25 toneladas podría realizarse, pero a solas es imposible.

2. UNA SOCIEDAD INTENSIFICA NUESTRO COMPROMISO. El compromiso de cada socio aumenta y el viaje se endulza por más tiempo que se quedan unidos. Es el mismo principio que usamos como niños, “Si tú lo haces, yo también.” Tenemos más confianza de lograr una meta cuando otra persona se ha comprometido también. Y gastamos menos tiempo preocupándonos si nuestro esfuerzo no llega a lo planeado.

3. UNA SOCIEDAD PURIFICA NUESTROS MOTIVOS. El autor Tim Hansel señaló, *“Fisiológicamente, cada célula del cuerpo humano ha sido diseñado para ayudar otra célula. El propósito único de cada célula*

es el de habilitar el trabajo de las demás células. La única célula que existe sólo para sí misma es una célula de cáncer." El socio que actúa sólo para ganancia personal tiene tanto valor como la célula de cáncer en el cuerpo humano.

4. UNA SOCIEDAD MAGNIFICA NUESTRAS HABILIDADES. No se recuerda al jugador más valioso del equipo que termina en el último lugar. Aunque un jugador puede tener la misma habilidad del jugador más valioso del equipo ganador, sus habilidades no serán magnificados hasta que esté rodeado y apoyado por un equipo capaz y dedicado a un sólo propósito. Los equipos campeones son llenos de estrellas.

5. UNA SOCIEDAD CLARIFICA NUESTRA MISIÓN. Se ha notado, *"Si te das cuenta de que estás en la senda equivocada, detente. Regresa al lugar donde saliste de la senda correcta."* Un buen socio ilumina nuestros pasos y pide un rendimiento de cuentas por su propósito. Cuando más de una persona se para con el fin de moverse en la dirección equivocada, el fundamento por debajo de cada paso se vuelve más sólido.

Escogiendo al Socio Perfecto, por Brent Cole

¿Son alcanzables tus sueños? ¿O son ideas imposibles? ¿Estás logrando tus metas? ¿O bajas tus normas para acomodarte a la falta de eficiencia? Si ya estás realizando el potencial de una sociedad debes haber respondido con una "sí" a la primera y la tercera pregunta. No importa tus esfuerzos, una sociedad puede aumentar tu horizonte y hacer que tus sueños sean alcanzables. Tu potencial para lograr el sueño aumentaría en proporción directa a tu habilidad de aceptar y utilizar los recursos tuyos y los de los demás. Hay algunas recomendaciones cuando buscas un socio. Si ya tienes un socio, evalúalo de acuerdo a lo siguiente. Ten el coraje para dejar que tu socio te evalúe también. Un buen socio…

- **DA PRIORIDAD A TUS NECESIDADES.** Cuando cada socio reconoce que las necesidades del otro son una prioridad, las necesidades en común se satisfacen primero y la eficiencia se aumenta.
- **AÑADE VALOR A TUS ESFUERZOS.** El valor del buen socio es que hace que cada esfuerzo sea más productivo que si lo hubieras hecho a solas. Un buen socio a menudo es la única diferencia entre un buen esfuerzo y el mejor esfuerzo.
- **RECONOCE LA META EN COMÚN.** Los socios verdaderos no buscan lo suyo sino que entienden que se deben tomar los pasos más importantes hacia una meta común.
- **ACOMODA SUS HABILIDADES PARA SATISFACER LAS NECESIDADES EN COMÚN.** Buenos socios determinan de antemano donde pueden usar mejor sus habilidades, y las ofrecen para fortalecer el esfuerzo del equipo.
- **JAMÁS DA POR SENTADO TU CONFIANZA.** Una sociedad se basa en la confianza. Socios de verdad siempre examinan sus motivos antes de decir o hacer algo en nombre del equipo.
- **ENCARNA LA EXCELENCIA.** Se dice, *"Un equipo es tan fuerte como el eslabón más débil."* Si tu socio no encarna la excelencia en lo que hace y dice, la sociedad no resultaría en excelencia.
- **RESPETA LA SINGULARIDAD Y CONTRIBUCIÓN TUYA.** Un buen socio complementa tus debilidades y considera que tus fuerzas sean recursos para lograr un propósito en común.

- *"Por mucho tiempo he estado plenamente convencido que en el fondo, los patrones y los empleados son socios en vez de enemigos; sus intereses, en vez de ser contrarios, concuerdan; y a lo largo el éxito de cada parte depende del éxito del otro."* -- John D. Rockefeller
- *"Soy más de lo que soy, pero menos de lo que somos juntos."* -- Tim Hansel
- *"El espíritu de la interdependencia no nos costeará más que su valor. En los pendientes que se nos van a presentar, será necesario tomarse las manos. Tal vez aprendemos a gustarlo."* -- Paul Harvey
- *"Ninguno de nosotros es más inteligente que todos en conjunto."* -- Anónimo
- *"Pocas personas alcanzan el éxito a menos que otras personas lo desean."* -- Charles Brower
- *"Dios está buscando por personas a través de quienes Él puede hacer lo imposible – que pena que sólo planeamos hacer lo que podemos hacer a solas."* -- A. W. Tozer
- *"El jugador (de básquet) que hace la canasta tiene diez manos."* -- John Wooden
- *"Es un paso gigantesco en tu desarrollo cuando te das cuenta de que otras personas te pueden ayudar hacerlo mejor que si lo hubieras hecho a solas."* -- Andrés Carnegie
- *"Es mejor tener una persona trabajando a tu lado que tres personas trabajando en tu contra."* -- Anónimo

21. <u>Determina a Delegar</u>

Es muy probable que hayas escuchado de Andrés Carnegie. Fue uno de los negociantes y líderes más destacados de su época. Aunque poseía una mente brillante para los negocios y una ética fuerte para trabajar, eso no es lo que le separó de los demás líderes de su día. La clave para su éxito era su entendimiento que el nivel más alto de la eficiencia en el trabajo no podía alcanzar si sólo dependía de los límites de sus propias habilidades. Él mismo declaró, *"Soy deudor por el éxito que he logrado, a la habilidad de rodearme con gente más inteligente que yo."* Andrés Carnegie entendió que para lograr grandes éxitos sólo tenía que ser capaz en algunas áreas. Él delegaba a otras personas las tareas que ellos podían hacer igual o mejor que él. Aprendió a una temprana edad que su gente con sus habilidades diversas eran su recurso más grande, y él se hizo eficaz en el desarrollo y ejecución de ellas. En otras palabras, era un experto en delegar. Y el resultado de su genio habla por sí mismo. El Sr. Carnegie ganó y donó cientos de millones de dólares. Pero si los beneficios de la delegación son tan tremendos, ¿por qué no lo hacen más líderes? Para algunos no le parecería algo natural. Para otros parecería que les costaría mucho tiempo. Tal vez algunos tengan dificultad en confiar un trabajo a fulano de tal. Hay muchas razones, y al fondo es la realidad que delegar eficazmente no es fácil. Pero una vez que aprendas a hacerlo, aumentarías la eficacia de tu organización a un nivel que no hubiera alcanzado a solas. Para mejorar tu habilidad de delegar, dedica tiempo al aprendizaje de estos preceptos importantes antes de entregar las tareas a los demás.

1. ESCOGER – Tus elecciones en las siguientes áreas abrirán las puertas por la delegación eficaz:

- **El Momento Oportuno:** ¿Cuándo debes delegar? Pregúntate: *¿Sobrepaso los límites del tiempo? ¿Hago algo que otra persona podría hacer? ¿Necesitan las personas que me rodean una nueva visión, un nuevo mundo para conquistar?* Si tu respuesta es "si", ya es tiempo de delegar.
- **Prioridades:** ¿Qué tareas debes asumir? Trabaja en las siguientes áreas: *Tareas que sólo tú puedes hacer; Tareas que rinden mayor ganancia; Tareas que te dan mayor recompensa personal.* Determina tus prioridades máximas de acuerdo a lo mencionado arriba y delega o elimina lo demás.
- **Personal:** ¿A quién debes delegar? Para estar seguro, haz las siguientes preguntas: *¿Qué es lo que se necesita? ¿Quién está disponible para hacerlo? ¿Quién puede hacerlo? ¿Quién está dispuesto a hacerlo? ¿Quién cumple con las tareas dadas?* Delega a los que mejor cumplan con estos criterios.

2. COMUNICAR – Para lograr los resultados necesarios, comunica lo siguiente a tu gente:

- **Su Valor:** Déjales saber cuánto los aprecias personalmente y comunicar su valor a los demás.
- **El Valor del Proyecto:** Asegúrate que "ellos" sepan cómo el proyecto les beneficiaría tanto a ellos como a ti personalmente. También, explícales el valor del proyecto para el equipo y cómo lograría las metas de la organización. Asegúrate que la visión de la organización sea clara y bien definida.
- **Tu Apoyo:** Déjales saber que vas a apoyar sus decisiones. Esto no significa que no corregirías sus errores, pero por lo menos lo harías en privado.
- **Lo Esencial:** Al fin de cuentas, lo importante es el resultado y no necesariamente el método usado. Comunica con ellos lo que deseas con exactitud y cuándo deben terminarlo. Deja los métodos a ellos.

3. CONTROLAR – Las personas mejor cuidan las cosas que se consideran ser los "dueños". Lo que buscas es un equilibrio de responsabilidad, autoridad y rendimiento de cuentas.

4. ENTRENAR – Un entrenador no es aquel que juega mejor que los demás miembros de su equipo, es aquel que pueda hacer que sus jugadores juegan mejor. Para tener éxito como entrenador, es necesario…

- Mantener el Enfoque: Hazles recordar continuamente el "plan del juego".
- Dar Reacciones Informativas: Toma tiempo para "reunirse".
- Ser flexible: Esté dispuesto a acomodarte a la situación.

Si no delegas, extralimitas tu productividad a lo que puedas lograr a solas. Pero cuando delegas eficazmente, no sólo aumentarías el potencial tuyo y el de tu organización, también facilitarías el crecimiento personal de la gente. Imagínate, terminando no sólo a tiempo sino antes del tiempo límite, con tiempo libre para hacer las cosas que disfrutas más, y permitiendo que otras personas hagan su mejor trabajo. En el liderazgo, esto se llama un escenario de *"gano/ganas"*, y llevaría tu organización a un nivel superior.

Desafiando los Mitos de la Delegación

Un antiguo proverbio Inglés dice, *"No pongas una espada en la mano del loco."* Tal vez te sientas así al tratar con la delegación. Considerando todo lo que podría salir mal, la confianza bajaría. La ansiedad aumentaría. Te preocupas que las tareas no se hagan bien. Y si delegas algo, malgastarías tiempo analizando el progreso del otro. Aprender a delegar no es fácil. Pero a menudo no es la habilidad de delegar bien que nos falta. Tal vez

tengas un concepto erróneo de la delegación. Si te suenan familiar algunos de los mitos siguientes de la delegación, probablemente has hallado algunas razones por tus problemas con la delegación.

MITO 1: No hay suficiente tiempo para delegar. Especialmente en el principio, el hecho de delegar demanda tiempo extra. Pero a lo largo la recompensa vale la pena. Cuando te das cuenta de que has invertido no sólo en la tarea sino también en tu gente, podrás ver que la delegación vale.

MITO 2: Debido a que lo hago bien, yo debo hacerlo. No debes seguir haciendo tareas que has dominado. Delégalas, y avanza a actividades más complejas y desafiantes. Recuerda, sólo porque tú puedes hacer algo bien, no significa que otra persona no lo puede hacer igual, o aun mejor. Si otra persona puede hacer la misma tarea con un 80 por ciento de la eficiencia tuya, deja que la haga.

MITO 3: La persona no es suficientemente capaz. A veces no estamos seguros si otra persona pueda con la tarea. La única manera de saber es de darle la oportunidad, dejar que cometa errores y aprender en el proceso. A menudo, te van a sorprender con sus habilidades. Y además, es tarea del líder facilitar el crecimiento personal de su gente. La delegación es una manera tremenda de estirar y hacer crecer tu gente.

MITO 4: Si quiero que se haga bien, tengo que hacerlo yo mismo. Tu tendencia natural tal vez sea acomodarte a la rutina y hacer la tarea tu mismo. Pero como líder, tu responsabilidad no es sólo hacer el trabajo, sino guiar y manejar a tu equipo. Cuanto menos tiempo pasas haciendo tareas que pueden hacer otras personas, cuanto más tiempo tendrás para invertir en los demás.

MITO 5: Se pensarán que no estoy haciendo mi trabajo. Muchos líderes creen que si no están al tanto do todo lo que suceda en cada área, entonces no están cumpliendo con su deber. El hecho es que no podrás saber todo de todo. Como líder, basta tener acceso a las personas de confianza que te mantendrán informado de todo lo que debes saber.

Ahora que entiendes los mitos comunes de la delegación, tendrás un fundamento mejor para comenzar a eficazmente. En las próximas semanas, pon en práctica lo que haces mejor y no dejes que tus conceptos erróneos del pasado te detengan de delegar tareas a personas capaces. Tanto tú como la organización tuya se pondrán más eficaz como resultado.

- *"Ningún gerente jamás ha sufrido debido a que sus subordinados eran fuertes y eficaces."* -- Peter Drucker
- *"Una de las cualidades que busco en un gerente es si sabe delegar bien. La inhabilidad de delegar, en mi opinión, es una de las razones principales por el fracaso de los gerentes."* -- J. C. Penney
- *"Delegar es el arte de dejar que otra persona sale con la tuya."* -- Desconocido
- *"El mejor gerente es aquel que tiene suficiente sentido para escoger a hombres buenos que harán lo que él desea hacer, y tiene suficiente circunspección para dejar de meterse cuando están haciéndolo."* -- Teodoro Roosevelt
- *"Los buenos líderes no postergan hasta mañana lo que pueden delegar a otra persona hoy día."* -- Desconocido
- *"Un gerente que no delega es tan competitivo como un pececillo en una convención de tiburones."* -- Dale McConkey
- *"Aprende el hábito de preguntarte si lo que haces puede hacerse por otra persona."* -- Desconocido

22. Analiza el Potencial de Tu Éxito

Henry Ford dijo, *"Busco hombres que tienen la capacidad infinita de ignorar el hecho de que 'no se puede hacer algo'."* Como líder, estoy seguro que compartes el mismo deseo. Al fin de cuentas, tu éxito se halla dentro de TU HABILIDAD de reconocer y reclutar a los líderes potenciales para tu organización. Cuanto mejor puedes rodearte con gente de alto potencial, tanto mejor será tu oportunidad de lograr el éxito. Identificar a los "águilas" en tu organización es el primer paso en el otorgamiento de poder a ellos. La pregunta es: ¿Cómo puedes mejorar tu habilidad de identificar a líderes potenciales? Comienza por el reconocimiento de sus cualidades. La lista siguiente de características pinta un retrato vívido de un individuo con un gran potencial para el liderazgo. Empléala como guía para analizar tanto a tu gente como a los que están por contratar. Las personas con potencial para el liderazgo…

1. HACEN QUE SUCEDAN COSAS. El Dr. George W. Crane declaró, *"No hay futuro en ningún trabajo. El futuro está en la persona que hace el trabajo."* Los líderes potenciales se hacen valiosos porque perciben y sacan provecho de las oportunidades para mejorar la organización – no importa la naturaleza ni tamaño de la tarea. Tienen una mentalidad de "sí podemos" y representan bien la organización. Cuando les haces llegar la pelota, sabes que van a anotar.

2. EJERCEN INFLUENCIA SOBRE LOS DEMÁS. Poseen la habilidad de influir a los demás en tu organización, tanto en una manera directa como indirecta. Aunque no tienen una posición de líder, a menudo se les busca por consejo y sugerencias para poder mejorarse. Se les puede identificar cuando están por tomar una decisión importante porque ellos están explicando lo que se debe hacer.

3. TE AÑADEN VALOR. Cada relación que llevas en tu organización te afectaría en una manera u otra. Las que no aumentan tu valor a lo largo lo haría disminuir. Toma nota de las personas que comparten la visión tuya y complementan tus esfuerzos personales porque son aquellos que te harán mejor.

4. POSEEN UNA ACTITUD TREMENDA. *"La ventaja del ganador,"* dice Dennis Waitley, parafraseando a Calvin Coolidge, *"no es un nacimiento privilegiado, ni una inteligencia alta, ni el talento. La ventaja del ganador tiene todo que ver con su actitud, nada que ver con su capacidad. La actitud es el criterio para el éxito. No puedes comprar una actitud por un millón de dólares. Las actitudes no se venden."*

5. PROVEEN IDEAS QUE AYUDAN A LA ORGANIZACIÓN. El Dr. Linus Pauling dijo, *"La mejor manera de tener una buena idea es la de tener muchas ideas."* Hoy estás en el lugar donde los pensamientos de tu pueblo te han llevado. Mañana estarás donde sus pensamientos te habrán llevado. Pregúntate quién podría sostener mentalmente la visión de tu organización si dejas de pensar por un mes entero. Aquella persona es el individuo cuyos pensamientos llevarán la organización al nivel superior.

6. VIVEN DE ACUERDO A SUS COMPROMISOS. Los líderes potenciales se adueñan de sus trabajos y no es muy necesario revisarlo. Son aquellas personas de tu organización que se te ofrecen ayuda en vez de necesitar dirección. No sólo se comprometen a sus responsabilidades sino que también están comprometidos a la visión y misión de la organización, y eso demuestra por su voluntad de aceptar tareas que no caben dentro de su campo de responsabilidad.

7. DEMUESTRAN LEALTAD. Esta es una característica que no debes pasar por alto. Al llegar a tener más éxito tu organización, tendrás que preguntarte continuamente, ¿Quién es de confianza? ¿Quién se quedará a mi lado durante los momentos difíciles? Aunque la lealtad no hace que alguien sea un líder, la falta de lealtad impide que se convierta en uno.

Cuanto más practicas la identificación de líderes potenciales, tanto más llegará a ser algo natural. Utiliza a estas siete características como guía para analizar a empleados posibles y como estándar para los empleados actuales. Al poner en práctica estas ideas, mantén una lista de líderes potenciales en tu organización y no esperes para aprovecharte de su potencial. El éxito futuro de tu organización depende el nivel realizado de su potencial.

Otorgando Poder a los Líderes Potenciales

"Algunos líderes desean hacer seguidores," dice Dale Galloway, *"pero yo quiero hacer líderes. Y no sólo quiero hacer líderes, quiero hacer líderes de líderes. ¡Y después líderes de líderes de líderes!"* Pastor Galloway entiende que la clave del éxito de una organización se halla en el potencial de su gente. ¿Qué tipo de persona estás preparando en tu organización? ¿Estás adiestrando a líderes que añadirán valor a la organización? ¿O sencillamente estás coleccionando a seguidores? Como líder, no sólo es tu trabajo reconocer el potencial de tu gente sino también debes ayudarles a alcanzar su potencial máximo – otorgarles poder para convertirse en líderes. Hay cinco claves para levantar a líderes dentro de tu propia organización. En primer lugar, empleas la lista para evaluarte a ti mismo. Pregúntate, *"¿Hago todo lo posible para otorgarles poder a*

al pueblo?" Después utilízala como guía para ayudarte crear un ambiente adecuado para el crecimiento de liderazgo en tu organización.

1. VALORIZAR EL PROCESO POR ENCIMA DE LOS EVENTOS. Entiende que tu gente no se convertiría en líderes grandes en un santiamén. Los líderes se hacen a diario, pero no en un sólo día. Es tarea tuya proveer los pasos necesarios para crecer continuamente, enseñándoles a lo largo del proceso.

2. DAR LO MEJOR TUYO A LOS MEJORES. Las personas buenas son difíciles de encontrar pero aun más difíciles de mantener. Pasa el 80 por ciento de tu tiempo con las mejores 20 por ciento de tu gente. Cuando entregas lo mejor a todo el mundo, dos cosas podrían suceder. O la gente mejor comenzará a retirarse porque percibirá poca oportunidad para mejorar y avanzar; o se desanimará y comenzará a funcionar de manera mediocre.

3. ENTENDER Y CUMPLIR CON SUS NECESIDADES. Tus líderes en potencia tienen cinco necesidades básicas:

- Necesitan oportunidades para tener éxito.
- Necesitan saber lo que deseas de ellos.
- Necesitan saber cómo están progresando.
- Necesitan ser entrenados.
- Necesitan saber que sus contribuciones tienen valor (tanto para ti como para el equipo).

¿Cumples en una manera consistente con estas necesidades de tus líderes futuros?

4. EVALUAR SU PROGRESO. Hazles conocer las oportunidades para avanzar y trazar una línea para su crecimiento personal. Desarrolla un método para que rindan cuentas y una manera para evaluar su progreso, por lo menos dos veces al año. Apunta su progreso a lo largo de su desarrollo.

5. DARLES UN ASENSO CUANDO ES MERECIDO. Franklin Roosevelt declaró, *"Descubrí a una edad temprana que la diferencia entre la gente común y corriente y la gente grande se radica en tres palabras… Y AUN MÁS."* ¿Quién va la segunda milla? ¿Quién influye a los demás? ¿Quién provee soluciones cuando surjan problemas? Asegúrate que estés recompensando a los líderes en potencia que marcan la diferencia. Si no los recompensas, ellos buscarán a la persona que sí lo hará. Ralph Waldo Emerson declaró, *"Es una de las recompensas mayores de la vida el hecho de que ningún hombre pueda ayudar al otro sin ayudarse a sí mismo."* Esto lo dice todo.

Comienza hoy a otorgar poder a tu gente. La inversión tuya en los líderes en potencia que te rodean no sólo les otorgará las herramientas necesarias para lograr el éxito sino también te proveerá con la manera de fijar y lograr metas mayores para tu organización.

- *"La mejor recompensa de la labor de alguien no es lo que se recibe sino lo que se hace."* -- John Ruskin
- *"El milagro mayor es que no debemos ser mañana lo que somos hoy, podremos mejorar si sacamos provecho del potencial que Dios ha puesto en nosotros."* -- Rabí Samuel M. Silver
- *"Las investigaciones de la creatividad sugieren que el variable más importante en la creatividad de empleados es si perciben que tienen permiso de ser creativos."* -- David Hills
- *"Muchas personas se oponen al cambio – tal vez aun tengan miedo de ello – pero las personas sabias reconocen que el cambio conlleva oportunidades, y se aprovechan de ello."* -- Desconocido
- *"El potencial que existe dentro de nosotros está sin límites y ligeramente ha sido explorado… al tomar en cuenta los límites, los estás creando."* -- Kriegel y Patler, If it Ain't Broke… Break it! (Si No Está Roto… ¡Rómpelo!)
- *"Jamás he escuchado un atleta superior hablar del fin de reto, de la curiosidad y de la maravilla. Al contrario, una de sus características más atrayentes es su talento infeccioso de avanzar hacia el futuro, generar nuevos retos y vivir pensando que hay algo más por hacer."* -- Dr. Charles Garfield
- *"Los que logran grandes cosas a pesar de las limitaciones y flaquezas, hacen lo correcto suficientemente para ser reconocidos en su campo."* -- Eugene Griessman
- *"La capacidad de lograr algo con una idea es lo que separa un líder de los demás."* -- Desconocido

23. Sobreponiéndote a la Parálisis del Análisis

¿Sabes de una buena idea que añadiría valor a ti y a tu organización? ¿Has considerado implementarla, pero hasta ahora no lo has hecho… todavía? ¿Por qué esperas? Pablo Tournier observó, *"La peor tragedia de la vida es que la mayoría de la gente pasa toda la vida sólo preparándose a vivir."*

Planificar tiene valor cuando se trata de ideas nuevas. Pero la planificación sólo tiene valor hasta cierto punto. Cuando el sobreanálisis se convierte en una excusa por la falta de coraje e iniciativa para implementar una idea, terminaría acabando con las ideas grandes y los esfuerzos dignos. Si el sobreanálisis se convierte en un hábito normal, tú y tu organización apenas sobrevivirán. Frank Tyger dijo, *"El éxito a menudo está tan cerca como una idea."* Ideas son la "fuerza vital" de una organización. A la medida que actúas de acuerdo a las ideas con grandes posibilidades, determinarás la razón y el nivel de tu éxito. Si has pensado en una idea que mejorará a ti mismo, a tu gente y la organización, valdría la pena y esfuerzo implementarla tan pronto posible. Si pasas más tiempo hablando o pensando de una gran idea en vez de tomar los pasos necesarios para implementarla, quizás sufres de la parálisis del análisis. Al seguir estos cinco pasos te ayudará a asegurarte que las ideas grandes de tu organización no mueran antes del tiempo.

1. APUNTAR LA IDEA. Stephen Douglas dijo, *"La mayoría de las ideas se pierden si no se las apuntan dentro de diez segundos."* Con cualquiera tarea importante, cuando tomas tiempo de apuntarla, disminuirías la posibilidad de olvidarla. Asegúrate que la describas suficientemente bien para captar su esencia, así que cuando es tiempo de avanzar, no tendrás que volver a inventarla. [**Consejo para Crecer:** Colocas papel y lapiceros en lugares estratégicos (por ejemplo, a lado de tu cama o en tu mochila) para que los tengas a la mano para apuntar tus ideas.]

2. INVOLUCRAR A LOS DEMÁS. Permitir que tus colegas competentes confirmen el valor de una idea a menudo provee el incentivo necesario para adelantar la idea. Palabras de ánimo sirven como excelentes motivadores de acción. También en el proceso de compartir una idea tal vez descubras una idea mejor que la original. [**Consejo para Crecer:** Haz una lista de 3 o 4 personas cuyas opiniones valorizas. Asegúrate de hablar con cada uno antes de poner en práctica una decisión importante.]

3. FIJAR UNA FECHA TOPE Y GUARDARLA. El artista del cine Woody Allen una vez dijo que un 80 por ciento del éxito es sencillamente presentarse. Una vez que hayas determinado que una idea tiene valor, fija una fecha tope para implementarla. Esto motivará la acción y proveerá una manera para rendir cuentas en la organización. [**Consejo para Crecer:** Para tener éxito en fijar fechas de tope, será necesario convertirte en un experto en fijar prioridades.]

4. DEJAR A UN LADO TUS CONCEPTOS PREVIOS. Samuel Johnson dijo, *"Nada será intentado si todas las objeciones posibles deben superarse antes."* No esperes hasta que todo esté "perfecto" antes de implementar una idea grande. El tiempo perfecto jamás llegará. Estarás esperando para siempre. En vez de ello, deja a un lado los conceptos previos de lo que se puede o no se puede hacer, y determina cambiar tu manera de pensar. [**Consejo para Crecer:** El pensar "fuera de la caja" es difícil para muchas personas. Esfuérzate a ser creativo.]

5 SÓLO HAZLO. A menudo es más fácil actuar para cambiar tu manera de pensar en vez de pensar para cambiar tu manera de actuar. Cuanto más tiempo dedicas al poner en práctica ideas grandes, tanto más aumentaría el potencial del éxito de tu organización. Las grandes ideas necesitan tanto una manera para aterrizarse como una manera para volar. Maurice Chevalier señaló, *"Si esperas hasta el momento perfecto cuando todo esté preparado tal vez jamás suceda. Jamás escalará la montaña, jamás ganará la carrera, jamás obtendrá la felicidad."* [**Consejo para Crecer:** Divide tu idea en partes para que sea más manejable, ¡y comienza hoy con el primer paso!]

Las ideas grandes tienen una fecha de vencimiento. Tienes que actuar antes de que llegue esa fecha. Dijo Benjamín Franklin, *"Para tener éxito, aprovecha tan pronto de las oportunidades como haces deducciones precipitadas."* Haz el compromiso hoy día de aprovechar de las ideas grandes, en vez de analizarlas a muerte, porque la idea más tremenda del mundo nada vale si no sacas provecho de ella.

¿Estás Satisfecho… o todavía Tienes Hambre?

Mi amigo Rick Warren dice, *"El peor enemigo del éxito del día de mañana es el éxito de hoy."* Él tiene razón. Lo que separa a los líderes buenos de los líderes superiores en cualquiera cosa es su habilidad de tener apetito para algo más. ¿Cómo está tu apetito para el éxito? ¿Alcanzas una meta sólo para quedarte satisfecho? ¿O comienzas de inmediato a tomar los pasos hacia una nueva meta? Dijo Conrad Hilton, *"Parece que el éxito está conectado con la acción. La gente exitosa sigue avanzando."* Hazte estas preguntas antes de acomodarte al éxito de tus logros actuales. Si no podrás decir "no" a todas, todavía te queda más por hacer.

1. ¿PUEDO HACERLO MEJOR? Cuando logras el éxito siempre debes analizar si hiciste (o hizo tu organización) lo mejor posible. En el 90 por ciento del tiempo hay algo que hubieras podido hacer diferente que hubiera dado mayores resultados. Si hay algo que puedes hacer mejor, ya tienes cómo mejorar el próximo paso.

2. ¿HAY MÁS QUE PUEDO APRENDER? El entrenador pasado de básquet de UCLA (equipo que ha ganado más campeonatos en los EE.UU.), John Wooden, siempre hacía esta pregunta. Por ejemplo, después de haber ganado el campeonato nacional, lo que la mayoría de los entrenadores nunca logra, él deshizo del plan ofensivo que había usado exitosamente por años y aprendió uno nuevo para maximizar los talentos de un jugador, Lewis Alcindor, ahora conocido como Kareem Abdul-Jabbar. Sus palabras conocidas hacen eco de la verdad, *"Lo importante es lo que aprendes después de saber lo todo."*

3. ¿TODAVÍA TENGO RECURSOS NO USADOS? Tu gente es tu recurso más grande. ¿Has desarrollado y sacado al máximo su potencial? Lo que separa a la gente exitosa de aquellos que vuelven a definir su campo es su habilidad de maximizar el potencial de su gente. Aun si tu equipo cuenta con una súper estrella, no alcanzará su pleno éxito hasta que todos los miembros alcancen su potencial personal.

4. ¿HAN IDO MÁS LEJOS OTRAS PERSONAS? El precedente para el éxito cambia continuamente. Siempre están alzando la meta, no importa el campo de esfuerzo. Si crees haber llegado a la cima, estás equivocado. El viaje es tan importante como el destino.

Abraham Lincoln dijo, *"Tal vez cosas buenas lleguen a los que esperan, pero serán solamente las cosas que han dejado aquellos que se apresuran."* Cuando alcanzas una meta, celebra tu éxito, pero no te detengas allí. Recuerda las palabras de Carlos Handy: *"Es un paradosis del éxito que los esfuerzos y métodos que te hicieron posible llegar, pocas veces serán las cosas que te ayudarán quedarte."* Determina cómo puedes mejorar tanto a ti como a tu organización y comienza a tomar los pasos necesarios para elevar la meta.

- *"Cada persona que se ha duchado ha tenido una idea. Pero sólo es aquella persona que sale de la ducha, se seca y hace algo al respeto quien hace una diferencia."* -- Nolan Bushnell, fundador de Atari
- *"El éxito llega a la persona que hace hoy lo que habías pensado hacer mañana."* -- Desconocido
- *"Ninguna idea es tan tonta que no debe considerarse por una análisis esmerada."* -- Winston Churchill
- *"Una idea no te tendrá valor a menos que la pongas en práctica."* -- John C. Maxwell
- *"Pensar es fácil, actuar es difícil, y poner en práctica los pensamientos suyos es la cosa más difícil del mundo."* -- Johann Wolfgang von Goethe
- *"La mayoría de las personas pasan más tiempo planeando sus compras que pasan planeando su futuro. La diferencia básica entre aquellas personas que viven sus sueños y aquellos que solamente sueñan como desean vivir, es la precisión de sus planes, su habilidad de generar nuevas ideas y su habilidad de tomar acción."* -- Desconocido
- *"El movimiento causa fricción."* -- John C. Maxwell
- *"Llega el momento cuando el que maneja el auto debe dejar de acelerar el motor y engranarlo."* -- David Mahoney

24. Recompensa por las Razones Correctas

¿Qué sucedió a la "ética de trabajo americano"? ¿Alguna vez te has hecho esta pregunta en cuanto a los que guías? ¿Alguna vez has considerado que el problema tal vez no sea su comportamiento, sino el tuyo? Una vez leí un artículo por Michael LeBoeuf, que me ayudó llegar a la conclusión que lo que se recompensa se hace. Él explicó, *"Recompensa a la gente por el comportamiento correcto, y cosecharás los resultados correctos; Deja de recompensar por el comportamiento correcto, y cosecharás los resultados indebidos."*

El recompensar el comportamiento negativo desanima a los hacedores potenciales y atrae a la gente mediocre. Pero cuando recompensas el comportamiento deseado, tu gente se esforzará para cumplir con tus expectativas positivas, y ayudará la organización al ayudarse a sí misma. Echa un vistazo a estos cinco comportamientos peligrosos. Asegúrate que no los estés recompensando inadvertidamente.

DEJA DE RECOMPENSAR:

- **SOLUCIONES RÁPIDAS.** Cuando nos controla la "tiranía de lo urgente," a menudo es fácil implementar la primera solución que se nos presenta. Pero esto sólo resulta en soluciones rápidas no duraderas.
- **LLANTAS CHILLANTES.** Se dice que la llanta chillante recibe la grasa, pero en lo general esto sólo recompensa los comportamientos ineficaces y fastidiosos, mientras que los obreros callados se sienten ignorados y dado por sentado.
- **EL SOBREANÁLISIS.** Aunque el análisis constructivo puede ser valioso, se convierte en la parálisis cuando no se toma ninguna acción. Recuerda que la meta de asignar tareas es la de obtener resultados.
- **CARISMA SIN SUSTANCIA.** A menudo se da por sentado a los obreros callados y consistentes mientras que la gente carismática recibe toda la atención. Asegúrate que no estés seducido por la "luz" de los que brillan sin tener sustancia.
- **CONFORMIDAD NO PENSADA.** Uno de los aspectos más importantes de tu organización es la creatividad de tu gente. Asegúrate que estés recompensando a los con ideas nuevas y no a aquellos que sencillamente siguen lo que está de moda.

Ahora, examina los siguientes comportamientos constructivos. Si todavía no los estás recompensando, comienza ya. Abrirán las habilidades de tu gente, y elevarán tu organización a un nivel superior.

RECOMPENSAR:

- **CUALIDAD.** El trabajo debe hacerse rápido y correctamente. Recompensa sólo a aquellos que producen trabajo de cualidad antes de recompensar a los que terminan rápido empleando atajos. El trabajo siempre sale mejor cuando se lo hace bien la primera vez.
- **TRABAJO INTELIGENTE.** El "trabajo inteligente" enfoca las prioridades máximas de tu organización. Recompensa a tu gente por lograr metas específicas y producir resultados que cumplen con la misión de tu organización.
- **SENCILLEZ.** Un obrero valioso es aquel que puede analizar un problema complicado, y en poco reducirlo a algo claro y sencillo. Recompensa a tu gente cuando su comunicación es clara y concisa, no vaga ni palabrera. Enséñales a separar todo lo innecesario y impertinente mientras que resuelvan los problemas y analizan las opciones.
- **TOMAR RIESGOS.** Muchos líderes cuando condenan a sus obreros que cometen errores, sin querer recompensan a los que evaden tomar riesgos. Recompensas el arriesgarse cuando demuestras que se permiten los errores y aun los esperan (siempre y cuando aprenden de ellos).
- **TRABAJO EN CONJUNTO.** El trabajar en conjunto es el trabajo más difícil de todos, pero es el más productivo. Para promoverlo, anima a tu gente trabajar en conjunto, y recompensa su progreso como equipo.

Cuando recompensas por las razones correctas, clarificas tus prioridades y ayudas a tu gente lograr el éxito personal. Y esto puede inspirar y motivar a casi todos.

Las Diez Mejores Maneras para Recompensar

1. DINERO. La cantidad no es tan importante como el gesto, debido a que esto indica el valor de la contribución de la persona.
2. PROMOCIÓN. Da promociones a los productores, no a los obreros. Da promociones a los en quienes puedas confiar el futuro de la organización.

3. RECONOCIMIENTO. Todos necesitan recibir afirmación. Para muchos, es la mejor forma de motivar la acción.
4. TIEMPO JUNTO. Lleva a tu gente para almorzar, pasa tiempo con ellos, o aun tenerles una fiesta.
5. TIEMPO LIBRE. Todos necesitamos tiempo libre, especialmente después de terminar un proyecto grande o completar una tarea importante.
6. LIBERTAD. Dar libertad a tus productores les indicaría que tienes confianza en ellos.
7. OPORTUNIDADES PERSONALES PARA CRECER. Esta es la recompensa favorita por una persona motivada – y te da dividendos también.
8. ACCIONES. Hacer que ellos sean “dueños” da resultados. Las organizaciones que dan acciones producen 1+ veces la cantidad de las que no lo hacen.
9. TAREAS FAVORITAS. Asignarles tareas que les guste es un trato “gano/ganas”, sostiene el ímpetu de la terminación de la tarea que está siendo recompensada.
10. REGALOS. Si has tomado el tiempo necesario para conocer a tu gente, tienes una idea de lo que les gustaría. Sin embargo, cuando das regalos, asegúrate que estés sensitivo a dar lo apropiado.

- *“La motivación es el arte de hacer que otras personas hagan lo que deseas que hagan porque ellos desean hacerlo.”* -- Dwight Eisenhower
- *“El liderazgo es una relación servil que tiene el efecto de facilitar el desarrollo humano.”* -- Ted Ward
- *“El liderazgo es la actividad de influir a personas para que cooperen con el fin de lograr una meta que todos han llegado a desear.”* -- Ordway Tead
- *“Cualquier negocio o industria que recompensa por igual tanto a los perezosos como a los trabajadores tarde o temprano se dará cuenta que tiene más perezosos que trabajadores.”* -- Mick Delaney

25. Valorar Tu Visión

¿Dónde estará tu organización en cinco años? ¿En tres años? ¿El próximo año? Sin visión, líderes se hallan a sí mismos y a sus organizaciones en un camino sin destino. Pero una buena visión puede ser el mapa hacia el destino exitoso de una organización. Sin dudas la visión es valiosa para el líder. Pero, ¿cuánto valor tiene para ti? A veces es fácil subestimar el valor de una visión hasta que te acuerdes de todo lo que puede hacer por ti y tu organización. Toma en cuenta estas “fotografías instantáneas” del valor de una visión y asegúrate que no subestimes su importancia para tu organización.

1. UNA VISIÓN DESAFÍA A LA GENTE. Edwin Land, fundador de la compañía Polaroid, dijo, *“Enseña a tu gente a sentir que la visión es muy importante y casi imposible. Esto sonsaca el empuje de los ganadores.”* Una visión no analiza los recursos disponibles y pide lo que se puede hacer al respeto. Ve el potencial y presenta el desafío. Entonces la gente se une para convertirlo en realidad.

2. UNA VISIÓN RESUELVA PROBLEMAS. No se resuelven problemas debido a que su tamaño es grande, sino porque la visión del líder es demasiado pequeña. Si un problema es más grande que tus sueños, te detendrá. Pero si tu visión es más grande, encontrarás la manera de vencerlo. Tal vez hayas escuchado que los obstáculos son las cosas que observas cuando quitas tu vista de la meta. Si tu visión es clara, los problemas son nada más que rompe muelles en el camino hacia el éxito.

3. UNA VISIÓN PROVEE DIRECCIÓN. Dirección para una organización no se da por medio de reglas ni gráficos. Estas cosas solamente facilitan la dirección. La dirección verdadera nace en la visión del líder.

4. UNA VISIÓN ATRAE A GANADORES. Como dijo el Primer Ministro de Francia, *“Si haces cosas grandes, atraes a gente grande. Si haces cosas pequeñas, atraes a la gente pequeña.”* El alcance de tu visión determina la estatura de tu gente.

5. UNA VISIÓN UNE A LA GENTE. Hay diferencias y diversidad en cada organización. Pero gente de trasfondos y opiniones diferentes será unida por una visión en común cuando la visión es mayor que su deseo de salir con la suya.

6. UNA VISIÓN DA ENERGÍA. ¿Sabes por qué tantas personas exitosas son visionarias? Porque una visión les da el empuje para ganar. Se ha dicho que sólo aquel que pueda ver lo invisible puede hacer lo imposible.

Hubert Humphrey era un hombre con una visión grande. Visitó a Washington por primera vez en 1935, y escribió lo siguiente a su esposa, *"Querida, presiento que en el futuro, si nos esforzamos y tomamos la decisión de hacer cosas grandes y mejores, podríamos vivir en Washington y estar involucrados en el gobierno, la política, y el servicio… Caramba, espero que se vuelvan realidad mis sueños – por lo menos voy a intentarlo."*

La visión de Hubert Humphrey le llevó hasta ocupar la vice presidencia de los EE.UU. ¿Hacia dónde te lleva la visión tuya? ¿Hacia dónde llevará la organización tuya?

Evaluando Tu Visión

Duke Ellington, el fallecido músico de jazz, compositor, y reconocido líder de una banda musical, una vez respondió a la pregunta que pedía la definición del término "ritmo". *"Si tienes ritmo,"* él respondió, *"No necesitas una definición. Si no lo tienes, ninguna definición te va a ayudar."* Afortunadamente, una visión no es tan evasiva. Sin embargo, la definición de Ellington puede adaptarse ligeramente para ayudarnos entender algo en cuanto a una visión. Cuando la tienes, lo sabes, pero cuando no la tienes, ni sabes cómo parecería.

Para determinar si tienes una visión valiosa para tu organización, toma en cuenta la siguiente lista de características de una visión de verdad:

UNA VISIÓN DE VERDAD…

- **ES DURADERA.** Una visión debe contener un destino claro, uno que exige el desarrollo a lo largo del tiempo.
- **ES INSEPARABLE DEL LÍDER.** Una visión verdadera refleja los valores y creencias básicas del líder. Si no es así, el líder no puede comunicar la visión con su gente con integridad y esperar que ellos la compartan.
- **OTORGA PODER.** El líder con una visión no sólo cree que se lo puede hacer, sino que lo debe hacer. Esta confianza contagia a la gente que compartiría la labor de la visión. Si una visión no inspira confianza, tampoco inspirará que la gente te siga.
- **ES CLARA.** Una visión debe dar un panorama claro de una organización desde el punto de vista de las esperanzas de su líder. La prueba de claridad analiza si los seguidores pueden expresar la visión los unos a los otros.
- **TIENE QUE VER CON LA GENTE.** Una visión proviene del corazón del líder y conlleva las "huellas digitales" de la gente.
- **APUNTA HACIA EL FUTURO.** Una visión en un cuadro mental de lo que puede ser el futuro. Visionarios desarrollan los recursos de hoy para que sean los cimientos para mañana. Constantemente presentan el destino pero con esmero detallan el viaje.

¿Cómo parece la visión para tu organización? ¿Incorpora cada característica? Si no, entonces separa tiempo para volver a considerar tu visión para que refleje con exactitud lo mejor tuyo y lo de tu organización.

- *"Los imperios del futuro serán los imperios mentales."* -- Winston Churchill
- *"El pensar en grande precede el lograr en grande."* -- Wilferd Peterson
- *"La insatisfacción y el desánimo resultan no de la falta de cosas sino de la falta de visión."* -- Anónimo
- *"Si alguien avanza con confianza en la dirección de sus sueños, y se esfuerza a llevar adelante la vida que ha imaginado, se hallará un éxito inesperado en las horas comunes."* -- Henry David Thoreau
- *"Tienes que pensar en cosas grandes mientras haces las cosas pequeñas, para que todas las pequeñas salgan bien."* -- Alvin Toffler
- *"El futuro pertenece a aquellos que perciben las posibilidades antes de que sean obvias."* -- John Sculley
- *"El liderazgo es la capacidad de convertir una visión en realidad."* -- Warren Bennis

26. <u>¿Cuál Es Tu Nivel de Influencia?</u>

Como líder, probablemente has experimentado con venturas improductivas al tratarse con gente. ¿Alguna vez has considerado qué hace que trabajar con una persona sea algo exitoso, pero trabajar con otra persona sea un fracaso? Para que un grupo de personas tenga éxito en lograr una meta, deben tener buen liderazgo. Esto se da por sentado. Pero el liderazgo muchas veces se lo interpretan mal. No es sencillamente tener una posición, ni tampoco tener conocimiento. Ni aun es el resultado del éxito. Aunque un buen líder tal vez goce de una posición alta y tenga abundante conocimiento y éxito, lo que hace que una persona sea un líder es su habilidad de influenciar a los demás. El liderazgo es la influencia. Hace muchos años, desarrollé una herramienta para ayudar demostrar cómo funciona la influencia. Se llama los "Cinco Niveles de Liderazgo." Cada relación en tu organización cabe dentro de uno de los cinco niveles. Considéralos como una serie de peldaños, con el primer nivel siendo el peldaño inferior. Mientras las relaciones suben a niveles superiores, tu medida de influencia aumentará y podrán lograr más trabajando en conjunto. Toma un minuto para examinar los niveles de liderazgo y analizar el nivel de tus relaciones claves.

1. POSICIÓN – El nivel más inferior de influencia para cualquier líder es el nivel de la Posición. Esto es el liderazgo debido a un título o descripción del trabajo. Si se te siguen sólo porque eres su jefe, eres un líder posicional y tienes una influencia limitada en sus vidas. La gente te seguirá sólo porque tiene que hacerlo.

2. PERMISO – Este nivel se basa básicamente en las relaciones que tienes con los demás. Al llegar a conocerte y aceptarte, comienzan a seguirte porque desean hacerlo. Cuando tienes el permiso de los demás a guiarles, el proceso es más acogedor. Pero es necesario avanzar al próximo nivel si deseas cosechar las recompensas verdaderas de la influencia.

3. PRODUCCIÓN – A este nivel, tu influencia se refuerza como resultado de lo que tú y tu pueblo hacen en conjunto. Cuando los demás ven los resultados positivos de tu liderazgo, comenzarán a seguirte debido a lo que has hecho para el grupo u organización. La llegada al tercer nivel conlleva grandes recompensas, pero no asegura el éxito duradero.

4. DESARROLLO DE PERSONAS – A este nivel, tu influencia cambia de meramente inspirar a los seguidores a desarrollar y dirigir a otros líderes. Te esfuerzas a ayudarles alcanzar su potencial en pleno, y como resultado, te siguen debido a lo que has hecho por ellos personalmente. Se puede lograr casi todo a este nivel. Sin embargo, hay un nivel superior que puedes alcanzar como líder.

5. PERSONALIDAD – Los líderes que han pasado una vida entera esforzándose para mejorar a los demás, a menudo se encuentran en este nivel. Debido a que en una manera increíble han hecho impacto en la vida de tantas personas por tanto tiempo, la gente les sigue debido a lo que son y lo que representan. Pocos líderes llegan a este nivel pero los que lo han alcanzado son figuras sobresalientes: personas como Martín Luther King, Jr., la Madre Teresa, Bill Bright, y Billy Graham.

Si trabajas con gente y deseas ser tan eficaz posible, conviértete en una persona influyente. Comienza a invertir en ti mismo y en la vida de los que te rodean. Aprende a subir los diferentes niveles de liderazgo y aumenta la influencia tuya en la vida de los demás. Como resultado comenzarás a tener un impacto significativo en el mundo tuyo.

Los Ingredientes de una Persona Influyente

Como líder, jamás escaparás el hecho de que hay gente cuyos sentimientos y bienestar se encuentran dentro de tu esfera de influencia. ¿Alguna vez has considerado qué te permite tener influencia en la vida de tu pueblo? Conseguir un entendimiento de los ingredientes claves que hacen que una persona sea un influyente positivo te ayudará afilar tu habilidad de hacer impacto en la vida de los que te siguen. Al leer lo que sigue, analiza cómo estás haciendo en cada área.

Una persona influyente…

- **PRESTA ATENCIÓN** – Observó Stephen Covey, *"Debido a que prestas atención, te pueden influenciar. Y esto es la clave de poder influenciar a los demás."* Prestar atención a tu pueblo es uno de los mensajes más fuertes que les puedes dar, que indica que te preocupas por su bienestar y éxito.
- **TIENE INTEGRIDAD** – Dwight D. Eisenhower dijo, *"Para ser un líder es necesario tener seguidores. Para tener seguidores es necesario tener su confianza. Así que la cualidad suprema de un líder es una integridad intachable."* La confianza es fundamental. Si no te confían, tampoco te seguirán.
- **CONFÍA EN los demás** – Si tienes miedo de personas, no podrás lidiar con ellos. Si no te caen bien las personas, no debes dirigirles. Si las menosprecias, no podrás tenerles respeto. Les Giblin dijo, *"No podrás hacer que la otra persona se sienta importante en tu presencia si secretamente crees que es*

un Don nadie." Para poder elevar a las personas a un nivel superior, es necesario confiar en ellos y en su habilidad de tener éxito.

- **NUTRE a los demás** – El ancho y largo de tu influencia sobre los demás depende de la profundidad de tu preocupación por ellos. Muchos líderes aman su posición más que a su gente. Cuando esto sucede, no pasa mucho tiempo hasta que los líderes pierdan su posición. Pero cuando los líderes aman a su gente más que su posición, su posición sale esforzada – y también su pueblo.
- **ENTIENDE a los demás** – En el libro titulado Subiendo la Escalera Ejecutiva, los autores Kienzle y Dare observaron, *"Pocas cosas rinden mayores dividendos que el tiempo y esfuerzo que dedicas para entender a tu pueblo. Casi nada añadiría más a tu estatura como ejecutivo y persona."* Para entender la mente de una persona debes saber lo que ya ha logrado. Para entender su corazón debes saber lo que sueña ser. Si le ayudas alcanzar su sueño, él será tu amigo de por siempre.
- **SE CONECTA CON los demás** – Debes conectarte al corazón de tu gente antes de pedirles su ayuda. Observó Joan Baez, *"La relación más fácil es con diez mil personas. La más difícil es con una."* Conectarse con la gente es el eslabón faltante de muchos líderes porque significa dar prioridad a la agenda de los demás. Un líder que se conecta con la gente ha tomado tiempo de discernir las metas en común y las pasiones similares que existen entre él y su pueblo.
- **AGRANDA a los demás** – Nadie se pone rico a no ser que enriquezca a otra persona. Cuando engrandeces a una persona le ayudas realizar su potencial personal. Dice Alan Loy McGinnis, *"En este mundo no hay ninguna ocupación más noble que la de asistir a otro ser humano – ayudarle a tener éxito."*
- **OTORGA PODER** – Cuando otorgas poder a las personas, les ayudas con su crecimiento organizacional. John Craig dice, *"No importa cuando puedas hacer, no importa cuán atractiva tu personalidad, no avanzarás lejos si no puedes trabajar por medio de otras personas."*

Cuanto más amplia tu influencia, más amplio será tu oportunidad para lograr el éxito personal y lo de la organización. Se dijo sabiamente Ralph Waldo Emerson, *"Es una de las recompensas más hermosas de esta vida que nadie puede intentar ayudar a otra persona sin ayudarse a sí mismo."* Apunta las áreas en donde puedes mejorar tu capacidad de influir, entonces toma los pasos necesarios para aumentar tu impacto en la vida de los que te rodean.

- *"Una vida no tiene significado a menos que haga impacto en la vida de otros."* -- Jackie Robinson
- *"El mismísimo meollo de todo poder para influir se halla en la habilidad de hacer que la otra persona participe."* -- Harry Overstreet
- *"Cuando estás brazo a brazo con alguien te das cuenta lo que lleva adentro."* -- Desconocido
- *"Has logrado excelencia como líder cuando se te siguen por doquier, si sólo por curiosidad."* -- Colin Powell
- *"Es sabio usar tu influencia. Es criminal venderla."* -- Ed Cole
- *"Lo importante recordar es que si tienes el entusiasmo inspirado que es contagioso – todo lo que tengas también es contagioso."* -- Danny Cox

27. Mantente Disciplinado por medio de la Auto - Recompensa

Para la persona exitosa, la autodisciplina sucede primero. El diccionario la define como ponerse bajo control. El término “autocontrol” proviene de la raíz griega que significa “asir” o “agarrar”. En esencia, ser disciplinado significa tomar las riendas de las áreas de tu vida que determinarán tu éxito. René Descartes la describió como la habilidad de “conquistarse” antes de conquistar el mundo. Mantenerse disciplinado no es algo fácil. Muchas cositas pueden robarle el tiempo y energía, haciéndolo difícil mantener el enfoque de sus prioridades. La auto-recompensa es el método de motivarte con cosas tangibles para quedarte disciplinado hasta lograr ciertas metas. Puede ser una recompensa pequeña (comer en la calle) al terminar una tarea. O puede ser una recompensa mayor (tomar una vacación) al terminar un proyecto grande. Al emplear la estrategia de recompensarte, sigue estas recomendaciones:

1. MERECE TUS RECOMPENSAS. No planees recompensarte con un buen almuerzo si sólo has pasado una hora trabajando en el proyecto. Tu eficiencia disminuiría dramáticamente si te paras constantemente. En lugar de ello, desafíate a ti mismo. Fija una meta de trabajar por dos días completas, y entonces podrás comer en tu restaurante favorito. Winston Churchill dijo, *“La mayoría de las contribuciones significativas que beneficiaron la sociedad fueron logradas por personas agotadas.”*

2. NO HAGAS TRAMPA. Recompensarte no te ayudará en nada si te recompensas antes de terminar la tarea. David Jeremiah dice, *“La integridad significa guardar el compromiso aun si las circunstancias hayan cambiado.”* Si habías planeado alcanzar un cierto lugar, no te recompenses hasta que llegues a este lugar – aun si significa esforzarte más tiempo que habías anticipado. Intenta mantener el plan original. No cambies tu plan de auto-recompensa en medio camino. Si es necesario evaluarlo de nuevo, hazlo después de alcanzar la meta, y no antes.

3. SÉ ESTRATÉGICO. Un proverbio oriental dice, *“Sin descanso, un hombre no puede trabajar; sin trabajo, el descanso no le proporciona ningún provecho.”* Trabaja y recompénsate inteligentemente. Antes de comenzar un proyecto, echa un vistazo al tiempo necesario. Pregúntate cuánto tiempo será necesario para completarlo. Determina los lugares de interrupciones naturales y recompénsate en esos momentos. Al dividir un proyecto en secciones más pequeñas y manejables, haces que la meta parezca más alcanzable. Cuando añades un incentivo adicional por completar cada sección, menos probable será que te fatigues y te rindas.

4. INCLUYE A LOS DEMÁS. Henry Wadsworth Longfellow dijo, *“Nos juzgamos por lo que sentimos capaz de lograr; los demás nos juzgan por lo que ya hemos logrado.”* Incluir a los demás no sólo hace que el proceso sea más divertido, añade la dimensión adicional del rendimiento de cuentas. Comparte con un amigo de confianza tus metas y dale libertad de pedirte cuentas cuando quiera. Tal vez querrás incluirlo en la recompensa con tal de que no participen hasta que hayas logrado tu meta.

5. RECOMPÉNSATE CORRECTAMENTE. No tendrás mucho incentivo recompensarte por el trabajo si la recompensa no es algo que deseas. Sé creativo. Utiliza tu imaginación. Tal vez desees asistir a un partido de fútbol – empléalo como recompensa. Tal vez te guste salir y correr todos los días – comprométete alcanzar cierto lugar antes de salir para correr. Tal vez hayas querido leer cierto libro o comprar cierta ropa – no te recompenses hasta que hayas alcanzado la meta establecida. Quizás necesites una pequeña vacación – considera lo que tienes por delante y fija una meta, entonces haz la vaca como recompensa.

Napoleón Bonaparte dijo, *“La única conquista que es duradera sin dejar remordimientos es la conquista de nosotros mismos.”* Tal vez auto-disciplinarte no sea fácil, pero no tiene que ser aburrido. Comienza a conquistarte hoy y serás recompensado más allá de tus expectativas.

Disciplinas a Diario que Marcan la Diferencia

Si deseas elevarte por encima del promedio en cualquier esfuerzo, debes estar dispuesto auto-disciplinarte. Alberto Gray dijo, *“El fundamento común del éxito se encuentra en la formación del hábito de hacer lo que no les gusta hacer a los fracasados.”* No vale tener todo el talento del mundo si no sabes manejarlo bien a corto plazo. Lo siguiente es una lista de disciplinas que poseen los líderes altamente efectivos. Después de hojear la lista, apunta las disciplinas que tiendes a pasar por alto, y maneras cómo puedes mejorar.

LÍDERES EFECTIVOS…

- **EMPLEAN SU TIEMPO SABIAMENTE.** Los líderes efectivos saben cómo emplean su tiempo. Dijo Peter Drucker, *“Tal vez ninguna otra cosa distinga a los ejecutivos efectivos mejor como su cuidado del tiempo.”* La diferencia es cómo empleas tu tiempo. Mantén un diario por una semana de cómo empleas tu tiempo. Entonces pregúntate, *“¿Podría yo manejar más sabiamente mi tiempo?”*

- **SE ANALIZAN DE ACUERDO A LOS RESULTADOS.** Los líderes efectivos se orientan hacia los resultados. Una encuesta recién preguntó a líderes de organizaciones lo siguiente: *"¿Qué es el factor más influyente en la evaluación de un obrero por un asenso?"* Sesenta y seis por ciento citaron los logros específicos en el trabajo y su desempeño como los factores más importantes. Al acercarte al trabajo todos los días, ¿puedes identificar los resultados necesarios? ¿Tienes objetivos claros y un plan para lograrlos? Si no, tal vez estés perdiendo tiempo.
- **DESARROLLAN SUS FUERZAS.** ¿Te encuentras enfocando más tus debilidades o tus fuerzas? No hay nada malo en intentar remendar tus debilidades, pero si no sigues mejorando en las áreas dotadas, jamás realizarás tu potencial. Pregúntate, *"¿Qué es lo que hago mejor?"* Esto determinará tu potencial personal. También pregúntate, "¿Qué es lo que hago mejor para mi organización?" Esto determinará tu potencial organizacional. Entonces haz el compromiso de hacer algo semanalmente que te ayudará mejorar en aquellas áreas.
- **INTENTAN HACER PRIMERO LAS PRIORIDADES.** William Gladstone observó, *"Es un hombre sabio él quien no gasta energía haciendo lo que no le convenga; y es aun más sabio el que de todo lo que hace bien, escoge hacer sólo lo mejor."* Manejarte por medio de las prioridades no sólo utiliza tus mejores habilidades, sino también las utiliza para lograr tareas según su orden de prioridad. A veces esto significa dejar a un lado las cosas que deseas hacer con el fin de hacer lo que debes hacer. O sea, siempre di "si" a lo que debes hacer, y "no" a lo que tal vez quieras hacer pero sabes que no lo debes hacer.
- **PIENSAN CON CREATIVIDAD.** Los líderes de verdad se han disciplinado buscar los mejores remedios. Han desarrollado la habilidad de buscar maneras creativas de hacer algo y nunca se auto-limitan a la primera idea que se les presenta. Continuamente estiran su mente porque aceptan la verdad enseñado por James Allen quien dijo, *"Hoy estás en el lugar en dónde tus pensamientos te han llevado; mañana estarás por dónde te habrán llevado."* H.P. Liddon dijo, *"Lo que hacemos en un momento crítico dependería de lo que ya somos; lo que ya somos es el resultado de muchos años de auto-disciplina."* Si estas cinco disciplinas no son parte de tu rutina a diario, comienza a implementarlas hoy para que tus logros del día de mañana sean mayores.

- *"La disciplina es el fuego refinador que convierta el talento en habilidad."* -- Roy L Smith
- *"Llevar una vida disciplinada, y aceptar el resultado de aquella disciplina como la voluntad divina – esta es la marca de un varón."* -- Tom Landry
- *"Todas las batallas significativas se pelean dentro de sí mismo."* -- Sheldon Kopp
- *"Haz que la mente controla el cuerpo. Jamás dejes que el cuerpo mande a la mente. El cuerpo siempre se rendirá."* -- George S. Patton
- *"No te enojes porque no puedas hacer que los demás se moldeen de acuerdo a tus deseos, debido a que ni tú puedes convertirte en lo que deseas."* -- Tomás a Kempis
- *"La labor ardua es la suma de las cosas fáciles que no quisiste hacer en el momento oportuno."* -- Anónimo

28. Arriésgate sin Dolor

El Laird Hugh Walpole dijo, *"No juegas para quedarte a salvo. Esto es el partido más peligroso que haya en el mundo."* El deseo para un ambiente seguro y libre de preocupaciones prohíbe el avance de todo esfuerzo grande. La verdad es que como líder tienes que arriesgarte para lograr el éxito. Según el dicho, *"No hay atajo a ningún lugar que valga la pena visitar."* En lo general, hay tres clases de personas cuando se habla de los riesgos. El primer grupo son los "arriesgadores renuentes". Se tienden a quejarse mucho. Su reacción inicial al riesgo es siempre lo siguiente, "No va a funcionar. Lo que saldrá mal es…" Siempre consideran el lado negativo. El segundo grupo son los "arriesgadores irrealistas". Siempre tienen actitudes fantásticas en cuanto al riesgo, lo que está bien. Sin embargo, muy poco consideran lo que podría salir mal. De hecho, a menudo son tan optimistas que no perciben los peligros del riesgo. Esto no está bien. Un líder jamás debe arriesgarse sin considerar el impacto de riesgo en su persona, su gente y su organización.

Para ser efectivo al arriesgarse, se necesita más que solamente una perspectiva optimista. Los líderes maduros pueden analizar una situación tanto desde el lado positivo como el lado negativo, evaluar la evidencia y entonces avanzar. Por ende califico a este grupo como los "arriesgadores preparados". Un buen líder sabe que aunque no puede aliviar todas las incertidumbres de arriesgarse, hay algunas cosas que se puede hacer para asegurar que la decisión no echará a perder ni al líder ni a su organización. Antes de arriesgarte, acepta las siguientes recomendaciones:

1. REÚNE INFORMACIÓN SABIAMENTE. Paul Shultheis dijo, *"Hasta que sepas lo peor que pueda suceder y lo mejor que pueda suceder… tu fórmula queda incompleta."* Asegúrate que has estudiado el riesgo potencial de todos los ángulos antes de actuar. Pregúntate, ¿A quién afectaría? ¿Qué será el impacto sobre la organización si no tiene éxito? ¿Qué sucederá si te retrocedes frente al riesgo? Asegúrate de reunirte con la gente clave para determinar las respuestas. Haz lo mejor para entender ambos lados del riesgo, pero recuerda que probablemente jamás "te sentirás" que tienes suficiente información. No permites que esto les detenga de avanzar si la información que tienes indica que vale la pena arriesgarse.

2. PREPÁRATE ESMERADAMENTE. Muchos líderes intentan leer la "escritura en la pared" y avanzar de acuerdo al instinto. Pero avanzar basándose solamente por la intuición a menudo es imprudente sin un plan. Richard Sloma dijo, *"Raramente son los fracasos en los negocios o las decisiones malas el resultado de demasiada planificación; casi siempre resultan del egoísmo, la tentación de pensar que no necesitas un plan; que puedes liderar con todo, pase lo que pase."* Si crees que tú o tu organización debes avanzar en cierta dirección, toma el tiempo necesario para desarrollar un plan cuidadoso antes de tomar el primer paso – será tiempo muy bien empleado.

3. SÉ FLEXIBLE. A menudo las situaciones cambian. Si estás determinado guardar el plan original a pesar de lo que suceda, no es que tienes agallas, eres un ingenuo. Sea como sea tu esmero durante la fase de reunir la información, serás sorprendido por algo una vez que pongas en práctica el plan. Asegúrate que no importa la acción tomada, que haya lugar para ajustes a lo largo del camino.

4. ESTÉ ATENTO AL MOMENTO OPORTUNO. El Gerente Principal de Conoco, Constantino Nicandros, dijo, *"El mercado competitivo es un basurero repleto de ideas buenas cuyo tiempo vino y se fue porque no se las prestó la atención inmediata para aprovecharse de la oportunidad presentada. Este mismo mercado es un basurero de oportunidades perdidas porque se quiso aprovecharse de ellas después de haber pasado su tiempo."* Al arriesgarse, el momento oportuno es tan importante como el esfuerzo. Asegúrate que es el momento oportuno antes de proceder.

5. MANTÉN LA PERSPECTIVA CORRECTA. A lo largo se arriesga más dejar de actuar o repetir la misma cosa que arriesgarse con la innovación e iniciativa en el plazo corto. Dijo Helena Keller, *"La seguridad es una superstición. No existe en la naturaleza, ni la experimentan los hijos del hombre. A lo largo evadir el peligro no es más seguro que exponerse abiertamente."* Si deseas avanzar positivamente tienes que arriesgarte. Dijo William Duver, *"No hay ninguna situación con cero riesgo."* O sea, pase lo que pase, vas a arriesgarte. Tú decides si vas a arriesgarte o avanzando, o retrocediendo o estando parado. El pasado Gerente General de Citicorp, Walter Wriston, anotó sagazmente, *"Toda la vida es el manejo de riesgos, no las puede eliminar."* La idea de que hay seguridad si no se toma riesgos es falsa. En la vida tuya y la de tu organización, arriesgarse no sólo es necesario para lograr metas loables, sino es inevitable. Arriesgas más por la inactividad que por la acción de perseguir tus sueños. Ninguna persona famosa jamás ha "logrado" el éxito al azar. Toma la decisión hoy de arriesgarte, y comienza a hacerlo en una manera correcta.

La Perspectiva Propia del Arriesgarse

En lo general, cuando se habla del arriesgarse, muchos tenemos una perspectiva torcida. Hay miedo de morir en un accidente aéreo, pero las estadísticas son unos 250,000 a 1. Hay más probabilidad de morir siendo pateado por un burro que morir en un accidente aéreo. Otro miedo común es ser asesinado. Sin embargo, las

probabilidades demuestran que ocho personas mueren jugando deportes por cada persona que muere siendo asesinado por un desconocido. ¿Qué es lo que te detiene al avanzar? ¿Es el miedo de fracasar, de avergonzarse, de ser rechazado? ¿Es la incertidumbre de los resultados que te detiene? Si te cuesta arriesgarte, tal vez tu problema sea una perspectiva inadecuada. Antes de rechazar la próxima oportunidad grande, hazte estas cinco preguntas; las respuestas te darán la perspectiva correcta y quizás te dé el empuje necesario para avanzar.

1. ¿QUIÉN MÁS LO HA HECHO? Aprovechando de las experiencias de otras personas puede aumentar tu confianza y enseñarte mucho. William Knudson dijo, *"La experiencia es meramente saber muchas cosas que no debes intentar."* Si otra persona ha tomado un riesgo similar sin lograr el éxito, toma el tiempo necesario para aprender de sus errores. Por otro lado, si otra persona se ha arriesgado y logrado el éxito, los sentimientos de incertidumbre disminuirían dramáticamente.

2. ¿QUÉ ES LO PEOR QUE PUEDA SUCEDER? Lord Rothschild dijo, *"No aprovecha nada sobrecogerse de pánico en cuanto a los riesgos de la vida hasta que haya comparado los riesgos que le preocupan con los que no le preocupan."* Hacer la pregunta, "¿qué es lo peor que pueda suceder?", no es para asustarte. Es para ayudarte determinar tu compromiso personal, evaluar tu habilidad personal y los recursos a la mano, y cobrar ánimo al descubrir que "lo peor que pueda suceder" no es tan malo. Pero si no puedes con ello, no te arriesgues.

3. ¿QUÉ ES LO MEJOR QUE PUEDA SUCEDER? Alexander Smith dijo, *"El riesgo endulza todo."* No evalúes un riesgo en términos de las probabilidades del éxito sino en términos del valor de tu sueño. Sin embargo, cuando respondes a esta pregunta, haz más que sólo considerar el tope de tu sueño. Fija una meta. Soñar es sencillamente imaginar lo que pueda suceder. Pero una meta es un sueño con un plazo fijo. Determina tu meta, evalúala contra los resultados posibles de arriesgarte.

4. ¿PUEDO HACER UNA PRUEBA? Si es posible hacer una prueba, puede salvarte del fracaso. Puede convertir una decisión tonta en una posibilidad fracasada, nada más. Si la prueba sale con éxito, tendrás el ímpetu necesario para avanzar. Como David, puedes tener la confianza de haber matado el león y el oso antes de enfrentarte con Goliat.

5. ¿CONFÍO EN MI MISMO? Bruce Barton dijo, *"Ninguna cosa espléndida ha sido lograda a no ser por los que osaron creer que adentro llevaba algo superior a las circunstancias."* Una auto-imagen baja crea un tope invisible que te impide intentar avanzar más allá de los límites fijados. Por otro lado, si tienes una confianza fuerte en tu habilidad de lograr el éxito, la incredulidad de los escépticos no te detendrá.

Larry Osborne una vez comentó, *"Tanto mi teología y mi vida me han enseñado por mucho tiempo que lo que podrá salir mal, saldrá mal. Tiene que ver con lo que la Biblia llama la 'Caída' y lo que el mundo describe como 'la Ley de Murphy'."* Aunque esto pueda describir tus sentimientos de vez en cuando, no es la perspectiva correcta en cuanto al riesgo. A partir de hoy, toma el tiempo necesario para analizar tu perspectiva antes de evadir el riesgo.

- *"El mismo hecho de tener vida significa un riesgo."* -- Harold Macmillan
- *"Comienza haciendo lo necesario, entonces haz lo posible, y de pronto estarás haciendo lo imposible."* -- San Francisco de Asís
- *"Hay muchas maneras de convertirse en un fracaso, pero la manera más probada es la de evadir arriesgarse."* -- Anónimo
- *"Para mí, caminar sobre la cuerda floja es vivir. Todo lo demás es esperar."* -- Karl Wallenda, artista del circo
- *"Cuando más alto sube el hombre, más expuesto serán sus nalgas."* -- Joe Stillwell
- *"Sabemos lo que sucede a los que prefieren quedarse en el centro de la pista – se les atropellan."* -- Aneurin Bevan

29. Fallando Hacia Delante: Una Resolución Pertinente Para El Año Nuevo

¿De qué tienes miedo como líder? Lo que encabeza la lista de muchos es el fracaso. ¿Está en tu lista, también? Dice J.M. Barrie: *"Todos somos fracasos – por lo menos, los mejores entre nosotros."* En más de 30 años de experiencia en el liderazgo, yo me he dado cuenta que una de las habilidades más útiles y también menospreciada es la habilidad de poder "fallar hacia delante". Esto es más que tener una buena actitud acerca de las fallas, y es un paso más allá del simple hecho de tomar riesgos. Fallando hacia delante es la habilidad de levantarse después de un golpe, aprender de tu equivocación, y seguir en una mejor dirección. Entiende, todos nos equivocamos. Pero la gran diferencia entre la gente mediocre y la gente ganadora es su PERCEPCIÓN DE y su REACCIÓN al fallar. Nada más tiene el mismo impacto en tu habilidad para lograr tus sueños.

¿Qué sueñas lograr? Por desgracia, no importa que tan bueno o tan conocedor seas, cometerás errores en el camino para lograr tus sueños. Las fallas son el precio que vas a pagar para tener éxito, así es como funciona. Pero lo bueno es que tan bueno como seas en fallar hacia delante, tanto más pronto vas a poder realizar tus sueños. Antes de que archives tus resoluciones para el año nuevo, revisa las siguientes ideas erróneas acerca de los fracasos. Haz un auto examen para determinar si tu creencia sobre el fracaso es como debiera ser. Si tienes cualesquier de éstas ideas erróneas, añade a tu lista de resoluciones, la resolución de cambiar como ves al fracaso.

1. SE CONSIDERA QUE LAS FALLAS PUEDEN EVITARSE. NO SE PUEDE. Es probable que hayas oído el dicho *"El errar es humano, el perdonar divino."* Lo escribió Alexander Pope hace más de 250 años. Él sólo parafraseó una cita popular hace 2000 mil años durante el tiempo de los romanos. Las cosas siguen siendo igual que antes: todo el mundo se equivoca. No aceptes la idea de que, de alguna manera, se evitan las equivocaciones. No pueden ser evitadas. Reconoce que vas a equivocarte porque eres humano, pero no dejes que eso te estorbe para realizar tus sueños.

2. SE CONSIDERA QUE LA FALLA ES UN EVENTO. NO LO ES. Piensa en cuando estabas en la preparatoria. Si tú o alguien que conociste recibió un "5" en un examen, la tendencia es pensar que fallaste en ese momento. Sin embargo, eso no es el caso. El "5" muestra que el que tomó el examen descuidó el proceso anterior al examen y resultó en una calificación baja. La verdad es que no recibes un "5" por haber fallado en el examen, sino por haber fallado el proceso anterior al examen. El fracaso es justo como el éxito – es un proceso de día en día, no un lugar a donde llegas algún día. El fracaso no es un evento; se trata de como vivimos diariamente. Sí, vas a cometer errores, pero no puedes concluir que eres un fracaso hasta el día que tomas tu último respiro. Hasta entonces todavía estás en el proceso, y te quedará tiempo para cambiar al éxito.

3. SE CONSIDERA QUE LA FALLA ES ALGO OBJETIVO. NO LO ES. Cuando te olvidas de una junta, pierdes un plazo, dañas una amistad, o tomas una mala decisión en cuanto a tus hijos, ¿qué es lo que determina si es un fracaso o no? ¿Es la cantidad del caos que causó? ¿Es la cantidad de recursos que pierde tu compañía? ¿Es la cantidad de crítica que tienes que aguantar? No. La verdad es que sólo tú puedes determinar si lo que haces es un fracaso o no. El fracaso es subjetivo. Cómo tu percibes y reaccionas a tus equivocaciones determinan si es un fracaso. Según una profesora de comercio, Lisa Amos, de la Universidad de Tulane, E.U.A., los empresarios fracasan un promedio de 3.8 veces antes de que, por fin, tengan éxito. No les detienen las equivocaciones y fallas porque no las ven como fracasos. Reconocen que cuando dan tres pasos para delante y dos para atrás, todavía equivale a un paso para delante. Toma la determinación de que vas a ver a las equivocaciones como un retraso temporal, y comienza a usarlos como una escalera.

4. SE CONSIDERA QUE LA FALLA ES EL ENEMIGO. NO LO ES. La mayoría de las personas tratan de evitar el fracaso como una plaga. Le temen, pero se requiere la adversidad para engendrar el éxito. Un entrenador del NBA, Rick Pitino dice: *"El fallar es bueno. Es fertilizante. Todo lo que he aprendido acerca de ser entrenador lo aprendí a través de cometer errores."* Si deseas ser una persona que logra mucho, no puedes ver a las fallas como si fueran tus enemigos. La licenciada Eloise Ristad enfatiza que *"cuando nos damos permiso de fallar, a la vez nos damos permiso de sobresalir."* Tiene razón. Empieza a pensar en las equivocaciones como oportunidades en lugar de oponentes.

5. SE CONSIDERA QUE LA FALLA ES IRREVERSIBLE. NO LO ES. Hay un dicho viejo en Texas, E.U.A. que dice: *"No importa cuanta leche botes, si no pierdes tu vaca."* Es decir, las equivocaciones no son irreversibles. El problema es cuando sólo miras a la leche tirada y no al panorama completo. El Sr. Tom Peters sabiamente reconoció *"si las tonterías nunca sucedieran, cosas inteligentes nunca acontecerían."* Cuando cometas un error, observa las cosas en perspectiva. Entiende que hay una lección valiosa y otra oportunidad tras de cada equivocación. El señor Washington Irving una vez notó que *"las mentes grandes tienen propósito; otras tienen deseos. Las mentes pequeñas están atadas por las desventuras; pero las mentes grandes las superan."* Si tienes la tendencia de ver a los extremos de tus equivocaciones y enfocarte en eventos específicos

de tu vida, haz una resolución para adquirir una nueva perspectiva de las fallas este año. Reconoce que los errores y experiencias negativas son una parte normal de la vida y resuélvete de que vas a aprender y crecer a través de ellos. Si puedes hacer esto continuamente, vas a ver que tus sueños están más cerca de lo que pensabas.

Convirtiendo la Falla en Tu Amiga

El fracaso es tu amigo o tu enemigo – y tú escoges cuál será. Si tocas un canto fúnebre cada vez que te equivocas, entonces quedará tu enemigo el fracaso. Pero si te resuelves a aprender de tus fallas, de verdad puedes aprovecharlas – y eso convertirá el fracaso en tu amigo. Dice William Bolitho: *"Lo más importante de la vida no es aprovechar nuestras ganancias. Cualquiera lo puede hacer. Lo más importante es poder aprovechar nuestras pérdidas. Eso requiere inteligencia; y es la diferencia entre una persona de buen sentido y el necio."* Todos podemos hacer que las fallas sean nuestras amigas manteniendo una actitud enseñable y teniendo una estrategia para aprender de nuestras equivocaciones. Para convertir tus pérdidas en ganancias, hazte las siguientes preguntas cada vez que te enfrentes con la adversidad:

1. ¿QUÉ ES LO QUE CAUSÓ LA FALLA? No aprenderás todo lo que podrías a menos que estés dispuesto a averiguar qué fue lo que estuvo mal. ¿Estabas en una situación en la que no fue posible ganar? ¿Había un cierto punto en donde las cosas se deshicieron? ¿Puedes identificar con precisión cierta equivocación que fue clave? Después de casi morir escalando al Monte Everest, el escalador Beck Weathers admitió: *"Cuando estás allí tan alto, consigues estupidez de alta altitud."*

2. ¿CUÁLES COSAS SE DESARROLLARON BIEN A PESAR DE LA FALLA? Mi amigo, Warren Wiersbe, dice: *"Un realista es un idealista quien ha pasado por el fuego y ha sido purificado. Un escéptico es un idealista quien ha pasado por el fuego y ha sido quemado."* No permites que el fuego de la adversidad te haga un escéptico. Deja que te purifique. No importa en que tipo de adversidad te encuentres, hay siempre una joya potencial de éxito dentro de ella. Quizás será difícil de encontrar pero puedes hallarlo si estás dispuesto a buscar.

3. ¿QUÉ PUEDO APRENDER DE LO QUE SUCEDIÓ? Por desgracia muchos reaccionan a la adversidad de la misma manera que el personaje Charlie Brown en las historietas que leí una vez. El personaje de Charlie Brown está en la playa y acaba de edificar un bonito castillo de arena. Pero mientras lo esta admirando, su obra maestra es aplastada por una ola grande. Mirando al montito liso de arena que era su creación, dice: *"Debe haber una lección aquí, pero no sé lo que es."* Las personas que ven a la adversidad así como Charlie Brown llegan a ser tan enfocadas en el acontecimiento que pierden toda la oportunidad de poder aprender. Pero, hay siempre una manera de sacar provecho de la adversidad y equivocaciones. La llave es siempre mantener una actitud abierta para aprender y abrazar la idea que Lord Byron promovió: *"La adversidad es el primer paso a la verdad."*

4. ¿QUIÉN ME PUEDE AYUDAR CON ESTE ASUNTO? Hablando en términos generales hay dos maneras de aprender: mediante la experiencia, la cual es conseguida por tus propias equivocaciones, y mediante la sabiduría, la cual es obtenida a través de las equivocaciones de otros. El Almirante Hyman Rickover dijo: *"Todos debemos estar más informados. Es necesario aprender de las equivocaciones de otros. No vas a vivir tanto como para cometerlas todas tú mismo."* Tanto como sea posible, obtén sabiduría de los consejos sabios de otros. Busca consejo, pero asegúrate que vengan de personas que hayan manejado con éxito la adversidad y las equivocaciones.

5. ¿ADÓNDE VOY DE AQUÍ? En su libro "Todos Son Entrenadores" (Everyone's A Coach), Don Shula y Ken Blanchard dicen: *"Aprendiendo es definido como un cambio en nuestras acciones. No has aprendido nada hasta que puedes implementarlo y usarlo."* Cuando eres capaz de aprender de las experiencias malas y convertirlas en algo bueno, has logrado una transición mayor en tu vida. Por muchos años he enseñado que la gente cambia cuando está tan LASTIMADA que tiene que cambiar, APRENDE tanto que quieren cambiar, o RECIBE tanto que pueden cambiar. Tal vez tienes experiencia en cada una de estas situaciones. Haz que sean vínculos del cambio positivo en tu vida cada vez que los enfrentes. El escritor Sydney Harris dijo: *"Un ganador sabe todavía que tiene que aprender, aún cuando sea considerado un experto. Un perdedor quiere ser considerado como experto aún antes de que haya aprendido tanto como para reconocer cuanto todavía tiene que aprender."*

Haz un compromiso contigo mismo para aprender algo de cada equivocación o experiencia adversa en tu vida. Las lecciones están allí para aprender. Pero las fallas no te van a agarrar para enseñarte. Necesitas estar dispuesto a convertir la falla en tu amiga aprovechando cada oportunidad.

- *"En el juego de la vida es una buena idea tener algunas pérdidas prontas, y eso te quitará la presión de mantener la temporada sin pérdida."* -- Bill Vaughan
- *"El hombre no es vencido por sus oponentes, sino por sí mismo."* -- Jan Christian Smuts

- *“El precio del éxito es la perseverancia. El precio del fracaso es mucho más barato.”* -- anónimo
- *“Siempre rebasas el fracaso en camino al éxito.”* -- Mickey Rooney
- *“En el boxeo puedes perder los primeros 14 asaltos, pero todo lo que tienes que hacer es dejar nocaut a tu oponente en la 15 y eres el campeón.”* -- Ross Perot

30. Acabando con “Iba, Podía, Debía”

Si fuera garantizado el éxito, ¿serían diferentes de cómo son ahora tu manera de pensar y tus acciones? ¿Arriesgarías más? ¿Serías más osado? ¿Ocuparías más tiempo en el hacer y menos tiempo en el hablar acerca de cómo pudieran ser las cosas? Dijo una vez el Sr. H. Jackson Brown: *“La fisura más grande en el mundo es la que esta entre 'yo debiera' y 'yo hice'.”* Cuando comparas tus actividades de hoy y lo que sueñas en realizar, debe de ser una conexión muy clara entre los dos.

Por el otro lado, si tus acciones no están promoviendo tus sueños, una cosa es probablemente verdad: te estás tardando en hacer lo que debieras estar haciendo. Si luchas con la morosidad, no estás solo. Pero, como dijo Henry Ford: *“No puedes obtener una buena reputación con lo que 'vas a hacer'.”* Para lograr el éxito, es necesario aprender cómo cerrar la fisura entre lo que debes estar haciendo y lo que, en verdad, estás haciendo. Puedes comenzar por seguir estos cuatro pasos:

1. INTERRUMPE TU RUTINA NORMAL. Dijo James J. Ling: *“No me digas que tan arduo trabajas, dime cuanto realizas.”* No importa que tan arduo ni cuanto tiempo trabajas si no estés logrando lo que necesitas realizar. Muchas veces un cambio en cuanto a cómo y dónde trabajas puede aumentar significantemente tu productividad. Empieza por cambiar la secuencia de tus actividades. Si tiene sentido, inicia tu día con lo que, normalmente, terminas el día, y al revés. También, experimenta con cambios en donde trabajas. Ve a un parque, o a una alberca. Rompe con la rutina vieja y cómoda. Otra idea para lograr más en tu día es robar una hora más. Levántate una hora más temprano. Empieza con un trabajo en tu tiempo “libre”. La idea es quitarte algo de presión por estar realizando una obra cuando no debes estar trabajando – de esta manera todo lo que logras es “extra”.

2. TEN TU PRIMERA FALLA TEMPRANO Y OLVÍDALO. Henry C. Link dijo: *“Mientras una persona se está tardando porque se siente inferior, la otra está cometiendo errores y llegando a ser superior.”* Planifica y realiza tu primera falla para no tener que temerlo. Si tienes que hacer llamadas para realizar ventas, llama a tu primer cliente potencial esperando una negación. Sigue llamando hasta tu primera falla. Si estás tratando de resolver un problema o terminar un proyecto, empieza revisando las ideas más improbables y ve cada vez más hacía las más buenas. Una vez que has esperado – y has vencido – a la primera falla, las otras que han de venir no serán tan intimatorias.

3. VE A TUS PROYECTOS POR SECCIONES. La profesora Connie Gersick de la Anderson Graduate School of Management en la Universidad de California en Los Ángeles dice que una persona no empieza seriamente con un proyecto grande hasta el medio del plazo determinado para cumplirlo, no importa si sea un plazo de una hora o un año. Si el tamaño del proyecto te causa el tardarte o completamente alejarte de ello, velo en secciones más pequeñas y fáciles de manejar. Entonces, de inmediato, determina un plazo dentro del cual vas a llevar a cabo cada sección. El Sr. Ray Krok dijo: *“Nada es tan difícil si lo divides en pequeñas secciones.”*

4. TOMA MOMENTO PARA VER TODA EL PANORAMA DEL PROYECTO. Don Shula, el entrenador principal pasado de la NFL (Liga Nacional de Fútbol Americano) del equipo de los Delfines de Miami una vez dijo: *“Si comparas los equipos mediocres a los campeones, la diferencia en talento no es tan grande como uno pensaría. Es la diferencia entre las filosofías que los separa. A los mediocres les falta algo vital: un sentido de propósito.”* Por no entender la conexión entre lo que está haciendo y lo que quiere realizar en su vida, mucha gente no cumple con su trabajo o, a veces, ni empieza. Si sientes que lo que estás haciendo no tiene nada que ver con lo que quieres realizar, es muy probable que debes revisar tu agenda. Por el otro lado, si sabes que el trabajo al que estás dedicado te va a llevar a tu meta, serás más dedicado a verlo realizado.

Dijo el Sr. Arthur Brisbane: *“La pena por haber perdido tiempo puede ser un motivo poderoso para aprovechar bien el tiempo que nos queda. Y, el tiempo que nos queda es suficiente, si dejaremos de perder tiempo, la preocupación, y la lastima de haber perdido tiempo.”* Aún si has demorado mucho en el pasado,

hoy puedes comenzar con una nueva perspectiva en cuanto a terminar los proyectos y aplicar otro método en el futuro para evitarlo. Resuélvete hoy mismo a que vas a poner fin a la frase "iba, debía, podía" en tu vida.

AUMENTANDO LA PRODUCTIVIDAD DE LOS QUE ESTÁN A TU CARGO

Aún las mejores intenciones del mundo no pueden llevar a cabo una obra. Dice Harold Green: *"Es un principio inmutable en los negocios que las palabras sólo son palabras, explicaciones sólo son explicaciones, promesas sólo son promesas – pero sólo la ejecución es realidad."* Es esencial la productividad para tu éxito y para el éxito de tu organización. En el momento que tu organización deja de avanzar, se va para atrás. Cuando, en un estudio realizado por la compañía Accountemps, preguntaron a los ejecutivos y los directores de empleo, cuál sería el factor determinante para evaluar el valor para su organización de un empleado, 66% nombraron logros específicos.

¿Cómo es la productividad de su gente? ¿Avanzan de una tarea a la siguiente con fluidez, o están agitando mucho sin producir mucha mantequilla? Si el nivel de producción de tu gente ocupa ayuda, recuerda estas llaves simples para ayudarle a acabar con sus tareas de una manera eficaz y llegar a ser miembros valiosos en tu equipo:

1. LO QUE SE IMAGINA, SE REALIZA. El 89% de lo que las personas aprenden, aprenden por haberlo visto, citan los expertos. Es decir, el primer paso en llevar a cabo algún proyecto es imaginarlo terminado. Cuando delegas una tarea, ayuda a quien delegaste a capturar tu visión de cómo será el proyecto ya terminado.

2. LO QUE SE MODELA, SE REALIZA. El principio motivacional número una es que las personas hacen lo que ven. El Sr. Whitley David dijo: *"Un buen dirigente no es un instructor de estricta disciplina sino un catalizador. Crea un ambiente en donde gente inteligente le quiere seguir. No manda, sino convence."* Al ser visto dentro del lugar de trabajo de los empleados se gana uno de los mejores motivos para producir. Tu gente no debe saber solo que diriges sino que también produces.

3. LO QUE ES RECOMPENSADO, SE REALIZA. Dice Paul Schumann: *"Haz héroes de los empleados que ejemplifican lo que tú quieres ver en tu organización."* Él tiene razón. Aprenderán deprisa las personas lo que es que se aplaude y lo que no en tu organización. Crea un ambiente para tus empleados que, abiertamente, recompensa los logros personales. Toma tiempo a menudo para felicitar a tus empleados.

4. LO QUE ES MEDIDO, SE REALIZA. Un jugador de la NFL pasado, Fran Tarkenton, dice: *"Las personas no cambian sus acciones a menos que valga la pena hacerlo."* Haz que las personas sean responsables a un nivel de excelencia mensurable, e indica consecuencias para ponerlo en vigor. Cuando el nivel es alcanzado y superado, prémialos por su buen trabajo.

5. LO QUE SE ACEPTA, SE REALIZA. Una de las mejores maneras de aumentar la productividad de tus empleados es darles posesión de los proyectos. El entrenador pasado de la NFL, Jimmy Johnson, da esta explicación, *"Dé a tu gente la impresión de que, si ELLAS no lo cumplen, entonces no se va a cumplir. También, déjalos saber que van a recibir las gracias cuando llevan a cabo un proyecto."* Quiere decir que, al darles posesión de sus propios proyectos significa que van a tener toda la responsabilidad de llevarlos al final y la posibilidad de recibir reconocimientos por lo mismo.

Dice Zig Ziglar: *"Lo único peor de entrenar a sus empleados y, entonces, perderlos es no haberlos entrenado y mantenerlos contigo."* Antes de que entregues los próximos proyectos y tareas, asegúrate de que has hecho todo lo posible para que tenga éxito tu gente por haberlo apoderado para llevar al máximo su productividad.

- *"La morosidad es el asesino natural de la oportunidad."* -- Víctor Kiam
- *"No es el azúcar lo que hace dulce el té, sino el agitarlo."* -- Sam Levenson
- *"No tienes que ser grande para comenzar, pero tienes que comenzar para ser grande."* -- John C. Maxwell
- *"Quizá sea más verde el pasto por otro lado, pero todavía tienes que mantenerlo."* -- Anónimo
- *"Si los estándares no son bien planeados desde por arriba, serán formulados como sin propósito y de manera impulsiva al final."* -- John C. Biegler

31. La Fila Creativa

Dice Earl Wilson: *"Si lo que hiciste ayer todavía te parece grande, no has hecho lo suficiente hoy."* En otras palabras, cuando llegas a tener éxito, no significa que puedes prender el piloto automático y estar de vacaciones. De hecho, si eres el líder en tu área, requiere aún un más alto nivel de innovación y compromiso para poder mantenerlo.

El Sr. William Danforth dijo: *"El agitar la rutina de la mente es la mejor cura para una mente indolente."* Es verdad que el secreto para el éxito se encuentra en la rutina diaria. Pero es necesario cambiar ocasionalmente tu rutina para poder fomentar ideas frescas y soluciones innovadoras si quieres estar al frente – porque los métodos de ayer no permanecen frescos por mucho tiempo.

Los siguientes son cuatros hábitos prácticos para apoyarte a mantener una ventaja creativa en tu trabajo. Como líder, establécelos como parte de tu rutina diaria para asegurar que tu organización no tan sólo está fijando el estándar sino que esta elevándolo cada vez más.

1. REÚNETE CON PERSONAS CREATIVAS. Dijo Joseph Joubert: *"Debemos siempre mantener abierto un rincón en nuestra mente para, cuando lleguen, dar lugar o morada a las ideas de nuestros amigos. Llega a estar enfadado al conversar con personas que tienen todos los rincones bien definidos y tan llenos que no pueden recibir ideas de afuera."* Aún la gente más creativa muy pocas veces crea algo de nada. Lo que hacen es tomar lo que todos los demás ven y crean algo más, llevándolo a un nuevo nivel de éxito. Dedica tiempo para observar y escuchar a las personas que tienen la propensión de ser innovadores, ya sea en su vida personal o en tu área de trabajo.

2. SIEMPRE BUSCA UNA VARIEDAD DE OPCIONES. La filósofa Emile Chartier una vez dijo: *"Nada es más peligroso que una idea cuando es la única que tienes."* Aún cuando te vaya bien, siempre esté atento a mejores ideas para desarrollar las cosas. Esto te dará la seguridad de que no estás ignorando una mejor alternativa y mantiene tus talentos creativos en un estado de ejercicio constante.

3. PRACTICA LA AGILIDAD MENTAL. El Sr. William Plomer dijo: *"Es la función de hombres creativos percibir relaciones entre ideas, cosas, formas de expresión que, quizá, parecen extremadamente diferentes, y ser capaces de combinarlos y crear nuevas formas."* La agilidad mental es la habilidad de reconocer relaciones únicas entre cosas, aparentemente, no relacionadas. Antes de rechazar una idea "no relacionada", regrésate a ver el gran panorama. Puede ser que la idea quedará mejor aplicada pero de otra manera que has pensado.

4. DIVIÉRTETE. Hace algunos años, Business Week reportó que un hombre de cuarenta años tiene alrededor del dos por ciento de la creatividad que un niño de cinco años. El Sr. Dr. Seuss lo dijo de esta manera: *"Los adultos son niños obsoletos."* Desgraciadamente, al crecer, muchas personas han llegado a ser muy estructuradas en su manera de pensar. Pero es esa creatividad como la de un niño la que va a llevarte a ser el innovador mayor en tu área de trabajo. Haz un auto examen constantemente para ver si todavía te diviertes en tu trabajo. Cuando de verdad, te diviertes en tu trabajo, la creatividad fluirá libremente.

El Sr. Ray Krok dijo: *"Mientras estás verde, sigues creciendo; una vez que te maduras, te empiezas a pudrir."* Sabía Krok que la innovación es la llave para estar desarrollándote de tu mejor nivel, y que la falta de ésta da como resultado final ideas y planes secos. Haz el compromiso de llevar al máximo, diariamente, tu creatividad para darte la ventaja decisiva.

Motivando la Creatividad en Tu Gente

Las ideas son la posesión más grande de una organización. Las personas son los únicos bienes que suben de valor. Pero la gente creativa es la necesidad mayor de una organización. ¿Cuánta gente creativa tienes contigo? El futuro de tu organización será determinado por la creatividad de tu gente. El Sr. Alexander Whitson dijo: *"Uno de los problemas más eminentes en nuestro país es la necesidad urgente de tener talento creativo. No basta con entrenar más ingenieros, científicos, o matemáticos; lo que es necesario son más personas creativas."*

Como líder, ¿provees un ambiente que promueve las ideas originales y soluciones ingeniosas de entre tu gente? Para asegurar que estás aprovechando al máximo la creatividad de tu gente, sigue los siguientes puntos:

1. ESTÉ DISPUESTO A ACEPTAR LOS RIESGOS TOMADOS POR TU GENTE. El Sr. Stanley Gill dijo: *"La mayoría de los ejecutivos están de acuerdo que la creatividad es la posesión más valiosa que su compañía tiene, y espera que tuviera más, pero muy pocos están promoviéndolo. Como explicó un ejecutivo, 'Seguro, me gustaría estar rodeado de gente creativa si no tuviera que aguantar todos los inconvenientes que causan'."* Los líderes que promueven la creatividad dejan que se exprese su gente, esperan equivocaciones, y están dispuestos y sean capaces de aceptar las fallas de ella.

2. ESTÉ DISPUESTO DE HACER FLEXIBLES LAS REGLAS. No ignoran las reglas y pólizas los líderes que promueven la creatividad de su gente, pero por instinto saben cuando las reglas necesitan ser retadas, y pueden reconocer cuando una manera más flexible debe ser usada. El Sr. David Kelley, fundador del IDEO Desarrollo de Productos dijo: *"La lección más importante que he aprendido de las compañías grandes es que la creatividad se ahorca cuando todos tienen que ser esclavos a las reglas."*

3. NO ESTÉ ANSIOSO CON IDEAS DESARROLLADAS A MEDIAS. El Sr. Charlie Brower dijo: *"Una nueva idea es delicada. Puede ser asesinada por un escarnio o un bostezo; se muere de una puñalada infligida por algo dicho y se muere de preocupación por un ceño en la cara de una persona con autoridad."* Maneja las ideas de tu gente de manera cuidadosa. Considera que cada una puede ser la próxima gran idea que va a revolucionar tu organización. Si una idea está nada más media desarrollada pero tiene potencial, pásala a personas en tu organización que se aprobaron por ser capaces de desarrollar los procesos e implementarlos.

4. SÉ CREATIVO TÚ MISMO. El Físico americano Tom Hirschfield dijo una vez: *"Si no preguntas '¿por qué esto?' a menudo, alguien preguntará '¿por qué tu?'"* Es un principio obvio que, como líder, tú tienes que exhibir la misma creatividad en tus ideas, decisiones, y soluciones que esperas de tu gente. Una cosa es promover la creatividad en tu organización, y otra es cosa promoverla en tu propia vida. Muchas veces el dar permiso a tu gente de ser creativa no basta. Pero al exhibir la creatividad inspirará a tu gente a llevar al máximo su creatividad potencial.

El presidente pasado de E.U.A., John Quincy Adams comentó sabiamente: *"Déjanos considerar un estilo alternativo de pensar, lo cual podemos llamar el 'pensar creativo.' Es instructivo notar que la palabra "reactivo" y la palabra "creativo" están construidas con las mismas letras. La única diferencia entre las dos es cómo lo ves."* No dejes que pase otro día sin haber tomado los pasos indicados para asegurar que tu gente esté creando más y reaccionando menos.

- *"La mente no creativa puede reconocer respuestas equivocadas, pero requiere la mente creativa para reconocer la pregunta equivocada."* -- Anthony Jay
- *"Todos los niños son artistas. El problema es como permanecer siendo artistas cuando crecen."* -- Pablo Picasso
- *"Nos instruyen a no cruzar los puentes antes de llegar a ellos, pero este mundo pertenece a los hombres quienes los han cruzado antes que los demás en su imaginación."* -- Anónimo
- *"En la mente de un neófito hay muchas posibilidades, en la mente de un experto hay pocas."* -- Shunryu Suzuki
- *"Nada es realizado jamás por un hombre razonable."* – Proverbio americano

32. <u>El Liderazgo que Cumple a lo Largo del Tiempo</u>

Si pudieres cambiar una sola cualidad tuya para aumentar tu destreza en el liderazgo, ¿Cuál sería? Si eres como la mayoría de las personas, es probable que te interese incrementar tu carisma. Después de todo, eso es lo que atrae a los seguidores, ¿No es verdad? El autor Anthony Trollope dijo una vez: *"Grandioso es el poder que se ejerce, casi automáticamente, sobre una junta o un individuo o, aún, sobre muchos por una persona bendecida con templanza, interés, buen intelecto, y de buena apariencia."* Lo que está descubriendo es el efecto del carisma.

Esa cualidad es muy valiosa para el líder, pero, desafortunadamente, los efectos del carisma son nada más temporales. Un carisma fuerte te va a abrir las puertas con la gente, pero nunca te puede sostener la influencia por mucho tiempo. En cuanto a la influencia estable, no existe nada más importante que tu carácter. Como el Sr. Robert A. Cook dijo: *"No hay sustituto para el carácter. Se puede comprar la inteligencia, pero no se compra un buen carácter."* El carácter viene de lo profundo de una persona. Es esencial para asegurar que tu liderazgo se cumple a lo largo del tiempo. Lo siguiente aclara por que:

1. TU CARÁCTER TE DISTINGUE DE LOS DEMÁS. Solía suceder que la gente que le faltaba la integridad o carácter era la que se distinguía de los otros. Por desgracia, ya no es así. Entonces, cuando exhibes, de manera constante, un buen carácter sobre el transcurso del tiempo se nota a la gente. El evangelista Billy Graham es un ejemplo ideal de esto. Todos los presidentes de E.U.A. le han buscado por su habilidad como líder y sus consejos – el resultado de una vida de integridad inmovible. Es cierto que el carisma llama la atención por un momento, pero el carácter aparta a una persona por toda la vida.

2. EL CARÁCTER CULTIVA LA CONFIANZA. El carisma te atrae a la gente pero no le da ninguna razón de continuar confiando en ti. Vas a cultivar la confianza con otros cada vez que escoges la integridad en vez de tu imagen, la verdad en vez de lo conveniente, y honor en vez de ganancia personal. El presidente de la junta directiva de la compañía PepsiCo, Craig Weatherup explica: *"No obtienes la confianza de otros por hablar acerca de la misma. Lo obtienes por dar buenos resultados, siempre con integridad y de una manera que muestre un verdadero cuidado para la gente con quien trabajas."* El carácter hace posible la confianza. Y la confianza es el cimiento del liderazgo.

3. EL CARÁCTER SE COMUNICA CON LA CONSTANCIA. El gran jugador del NBA, Jerry West, comentó: *"No se puede realizar mucho si solamente trabajas cuando te pegue la gana."* Se puede contar con los líderes con fortaleza interna porque su habilidad de liderar se mantiene estable día, tras día, tras día. Si tu gente sabe que puede contar contigo, continuará contigo por tu destreza en el liderazgo.

4. EL CARÁCTER PROMUEVE EL POTENCIAL. El Sr. John Morely dijo: *"Nadie puede subir más alto que las limitaciones de su carácter."* Cuando el carácter de un líder es fuerte, la gente le tiene confianza, y confía en su habilidad de ayudarla a desarrollar su potencial porque lo está haciendo en su propia vida. Esto no tan sólo da a la gente una esperanza hacia el futuro sino que, también, cultiva una fuerte confianza en sí mismo y en tu organización. Si tu trabajo actual consiste en guiar a la gente, es probable que tengas una medida de ambos, carisma y carácter. La pregunta es, ¿De cuál estás dependiendo para liderar? La respuesta se encuentra en la respuesta de esta pregunta; En el transcurso del tiempo, ¿Es más fácil o difícil de mantener tu influencia en tu organización o Iglesia? Con sólo el carisma, la influencia llega a ser más difícil de mantener. Con carácter, en el transcurso del tiempo, tu influencia crecerá y va a requerir menos para sostenerla.

Toma tiempo para evaluar tu carácter. Hazte las preguntas difíciles y después, si es necesario, hazte el propósito de iniciar los cambios necesarios para asegurar que estás creando un cimiento fuerte de confianza con tu gente.

LINCOLN: UN LÍDER QUE SE CUMPLIÓ A LO LARGO DEL TIEMPO

El ex presidente Abraham Lincoln casi se ha convertido en un personaje mítico en la historia de E.U.A. Pero el Sr. Lincoln era mucho más que la suma de sus hechos. Era un gran líder – es muy posible que fue el mejor presidente en la historia de esa nación. ¿Qué tenía que le hizo un presidente tan grande? El período de su presidencia fue marcado por mucho conflicto y crítica. A pesar de todo el caos, siempre mantuvo varias cualidades las cuales deben ser modeladas en el carácter de todos los líderes.

1. CARÁCTER. El liderazgo del Sr. Lincoln fue cimentado en el carácter, un hombre de valores sólido, él verdaderamente mereció su sobrenombre "Abraham el honesto" que le fue dado cuando era comerciante. Por ejemplo, cuando tenía 24 años, fue el administrador de correos en la ciudad de New Salem, una posición que duraba poco tiempo porque fue cerrado. Porque fue tan lenta la burocracia, pasaron años antes de que un oficial llegara para cerrar cuentas con él. Cuando le dijo el oficial que le debía al gobierno $17 dólares, Lincoln sacó la cantidad exacta que permaneció sin ser tocada a pesar de su profunda pobreza. Se sorprendió el oficial pero Lincoln se lo explicó: *"Nunca gasto el dinero de nadie sino lo que es mío."* Siempre deseaba

hacer lo correcto. Su credo fue *"Afíliate con quienquiera que sea recto. Afíliate con él mientras sea recto, y apártate de él cuando no lo sea."*

2. COMUNICACIÓN. Abraham Lincoln tenía una gran habilidad para comunicarse. Su oración en Gettysburg todavía esta considerada unas de las mejores jamás escritas en el inglés. El Sr. Lincoln sabía como identificarse con una audiencia. Dijo una vez: *"Dicen que cuento muchas historias. Supongo que sí; pero he aprendido de muchas experiencias que las personas, tal como son, han sidos impactadas más fácilmente a través de ilustraciones humoradas y buenas que de otros modos."*

También sobresalía en la habilidad de comunicarse uno a uno. Se dice que podía convencer a cualquier persona de casi cualquiera cosa. El periodista Thurlow Weed explicó: *"Cuando estoy contigo [Abraham Lincoln] no digo la mitad de lo que quiero… parcialmente porque me convences de mis convicciones y ansiedades."* Aplicaba bien su destreza de comunicarse. Él pasaba mucho tiempo entre la gente, especialmente con las fuerzas militares. También tenía la póliza de la "puerta abierta", rara vez rehusando hablar con alguien.

3. VALOR. Quizás la prueba más convincente de su liderazgo era su valor enfrentando la adversidad y su habilidad de vencerlas. Iniciando su temporada como presidente, heredó los problemas dejados por su predecesor, James Buchanan: siete estados habían declarado su independencia y el ejército de E.U.A. estaba confrontando una reducción de finanzas del gobierno.

El Sr. Ernest Hemingway una vez describió el valor como "la gracia bajo ataques", cuatro palabras que descubren el tiempo como presidente de Abraham Lincoln. Lincoln exhibió un gran valor cuando su país lo ocupaba más, y lo hizo enfrentando críticas viciosas. Él escribió al General John McClernand: *"A menudo requiere más valor para atreverse a hacer bien que temer a actuar mal. Él que tiene la razón no tiene que temer."* Las acciones y actitudes de Abraham Lincoln caracterizan lo necesario para ser un líder eficaz en cualquier organización.

Su carácter venció la aprobación de tiempo; su habilidad de comunicares eficazmente continuó extendiendo su influencia; y su valor inspiraba toda una nación. El liderazgo de Abraham Lincoln definitivamente se cumplió a lo largo del tiempo.

- *"Nunca se domina una montaña, se domina a sí mismo."* -- Jim Whittaker
- *"Para ser persuasivo hay que ser confiable; para ser confiable hay que ser creíble; para ser creíble hay ser honroso."* -- Edward R. Murrow
- *"Carácter es poder."* -- Booker T Washington
- *"Los sueños son el criterio de prueba de nuestro carácter."* -- Henry David Thoreau
- *"El liderazgo sólo funciona en la base de la confianza."* -- John Maxwell

33. Lo que Necesitas Saber acerca de las Personas

El liderazgo exitoso es aproximadamente 90% conocimiento de las personas y 10% conocimiento del producto. El Sr. Henry Ford una vez dijo: *"Puedes quitarme mis fábricas, quemar mis edificios, pero déjame a mi gente y edificaré mi compañía de nuevo."* Puedes poseer una destreza fuerte para relacionarte con las personas y no ser un buen líder, pero no puedes ser un buen líder sin esa habilidad. Dentro de mis treinta años y algo de liderazgo, descubrí que muchas personas en una posición de liderazgo nunca obtienen un entendimiento correcto de las personas que guían. Y, como resultado, ni ellos ni los que les siguen alcanzan su éxito potencial.

Pero los líderes exitosos son capaces de discernir, por instinto, las necesidades de su gente y tomar las acciones necesarias para suplirlas. Lo siguiente es una lista de las necesidades más comunes y cómo suplirlas eficazmente. Aunque no todas van a pertenecer a tu gente, toma tiempo para determinar cuales si le pertenecen. Después, comprométete a tomar las acciones apropiadas para poner a tu gente en el camino al éxito.

1. A LA GENTE LE GUSTA SENTIRSE ESPECIAL – DALE CUMPLIDOS. El cumplido más grande que una persona puede recibir es uno dado por su superior. El autor Mark Twain dijo: *"Un solo cumplido me puede sostener todo el mes."* Toma tiempo para reconocer cuando alguien esta realizando un buen trabajo y no esperes para decírselo. Ten el hábito de ser genuino y sincero con los cumplidos.

2. LAS PERSONAS BUSCAN UN MEJOR MAÑANA – DALE ESPERANZA. Cuando tu gente tiene problemas viendo la luz al final del túnel, recuérdale el propósito de su trabajo y ayúdala a reconocer lo que va a realizar. Con esperanza las personas trabajan más duro y por más tiempo para llevar a cabo el trabajo.

3. LAS PERSONAS TIENEN LA NECESIDAD DE SER ENTENDIDAS – ESCÚCHALAS. Todo líder aprovecharía mucho en ceder al dicho indio: *"Escucha a las murmuraciones y no tendrás que escuchar a los gritos."* No decidas de antemano lo que una persona te quiere decir, escucha lo que está diciendo. Entiende su punto de vista y escucha sus sugerencias. Es la mejor forma de saber que te ha estado escuchando a ti y abre la puerta para ideas innovadoras para mejorar.

4. A LAS PERSONAS LES FALTA DIRECCIÓN – NAVEGA PARA ELLAS. El Sr. Don Herald dijo: *"El desagrado es no saber lo que queremos y nos matamos para conseguirlo."* Parte de tu responsabilidad como líder es ayudar a tu gente saber de lo que para ella es más apasionada y ayudarla lograrlo. A veces esto quiere decir un cambio de posición en tu organización o, aún, dejarle buscar otras oportunidades. Pero cuando entiendes que la eficaz viene cuando nos rodeamos de personas que aman lo que hacen, no es difícil dejar que se vaya una persona que no le gusta lo que está haciendo. Invierte tu mejor tiempo con los que están más apasionados con el trabajo que tu organización está llevando a cabo.

Dijo una vez Tom Peters: *"Las técnicas no producen productos de calidad ni recogen la basura en su tiempo; esto lo hacen las personas, las personas que son cuidadas, personas que son tratadas como adultos contribuyentes."* Antes de pedir cualquier cosa de tu gente, asegúrate de que has proveído para sus necesidades. Haciendo esto te vas a ayudar a ti mismo al mantener su lealtad de continuo.

Lo que Tu Gente Debe Saber de Ti

¿Qué es lo que necesitan los seguidores antes de seguir? Hay ciertos puentes que cruzar antes de que un líder pueda guiar a una persona a un lugar de nuevos descubrimientos. Esos puentes son iguales para todo líder, no importa la profesión ni posición. Sin cruzarlos, un líder va a realizar muy poco en su organización; al cruzarlos, el potencial de la organización se está soltado. En lo siguiente he notado cuatro ingredientes claves para conseguir y mantener la lealtad de tu gente. Revisa la lista una vez para saber cómo vas. Mantenla cerca para consultarla de vez en cuando, para asegurar que, de manera continua, estás cumpliendo con las expectativas de tu gente como su líder:

1. LOS SEGUIDORES QUIEREN VER CARÁCTER EN SU LÍDER. Más que todo, las personas quieren saber que sus líderes son éticos y honestos. Quieren poder decir, "algún día voy a ser como él". Hoy día, desgraciadamente, es más y más difícil mantener su integridad. El editor principal para Texas Business, Brux Austin dijo: *"Hemos sido programados para lograr el éxito al costo de nuestra integridad personal y nuestro bienestar personal."* Lo bueno es que aquellos que han logrado un cierto nivel de carácter se notan aún más. Esta es la mejor manera de asegurar que tus seguidores van a ser del mismo carácter.

2. LOS SEGUIDORES QUIEREN SABER QUE SUS LÍDERES SON COMPETENTES. Según un estudio realizado por USA Today, el sesenta por ciento de los ejecutivos encuestados dijeron que la habilidad más importante para llegar a ser el líder de cualquier organización es la competencia. El diccionario lo define como "puesto correctamente, capaz, hábil." Cuando se da cuenta tu gente que no tan solo eres capaz sino que

también tienes una historia de victorias, tendrá confianza en ti, aún si no entiende todos los detalles de lo que esta sucediendo.

3. LOS SEGUIDORES QUIEREN SER RETADOS POR SUS LÍDERES. A través de crear una visión clara y llamativa, darás a los demás una razón para contribuir a la causa. El Sr. John Patterson, fundador de la compañía National Cash Register, dijo: *"He estado tratando toda mi vida de ver, y luego, tratar de hacerles ver, también, a otros. En los negocios es necesario hacer que vea el otro lo que tú ves... en el sentido más amplio, soy un visionario."* Como líder, es tu responsabilidad de ayudar a que tu gente se emocione sobre lo que su esfuerzo va a llevar a cabo. Si la gente tiene un sentido del propósito que es retada de llevar a cabo, rara vez tendrás dificultades motivándole a contribuir.

4. LOS SEGUIDORES QUIEREN QUE SU LÍDER TENGA CONVICCIÓN. Dijo el Sr. J. F. Clark: *"Deja que el que conmovería y convencería a otros sea conmovido y convencido primero. Una plena convicción precede a las acciones grandes."* Si tú no tienes confianza en la visión que estás tratando de impartir, las personas lo van a notar y estarán muy lentas en comprometerse contigo. Por otro lado, si tu gente ve que tú estás tan convencido en mover en una cierta dirección, que harías sacrificios personales para lograrlo, tu gente estará más dispuesta de hacer lo mismo.

Aún si eres un líder recientemente establecido o un líder veterano con una gran cantidad de personas, necesitas el apoyo de tu gente para poder lograr algo de importancia. Antes de llamar a la próxima reunión o compartir una visión, determina por lo menos un punto de estos en que puedes mejorar. Luego, haz una lista de esos puntos y dáselo a alguien en quien confías que te puede ayudarte mantener enfocado en cumplirlos. Y recuerda, cuanto más en serio estimas tu crecimiento, tanto más te estimará tu gente.

- *"Carácter es la manera más eficaz de persuadir."* -- Aristóteles
- *"La gloria de una amistad no está en la mano dada, ni en una sonrisa, ni está en el gozo del compañerismo; está en la inspiración espiritual que viene cuando uno se da cuenta que otro cree en él y está dispuesto a confiar en él."* -- Ralph Waldo Emerson
- *"No hay una ocupación más noble que apoyar a otra persona – a ayudar a otra persona para tener éxito."* -- Alan Loy McGinnis

34. Trabajando Inteligentemente

Tener éxito no se trata de qué tan arduo trabajas, sino de qué tan listo trabajas. El Sr. Michael LeBoef dijo, *"Comprometiéndose un poco a todo significa comprometer mucho de ti a nada."* En la vida del líder hay una gran diferencia entre estar ocupado y estar logrando tus metas. La actividad significa estar ocupado. Pero, como dijo Henry David Thoreau, *"No basta solo estar ocupados, así son las hormigas. La pregunta es; ¿En qué estás ocupado?"* En general, hay cinco maneras de como las personas trabajan. Revisa esta lista y determina la manera que describe cómo aprovechas de tu tiempo:

1. URGENTE. LO MÁS LLAMATIVO PRIMERO. Este no debe ser el caso siempre en el liderazgo. Como líder, vas a encontrar muchas cosas "urgentes" en la forma de quejas, pedidos o sugerencias de las personas en tu organización. Algunos tendrán mérito y requerirán tu atención. Pero la mayoría del tiempo, yendo tras ellos no es el mejor uso para tu tiempo. El escritor Shelby Friedman una vez dijo, *"La persona con hora libre la gastará con alguien que no tiene ni un minuto para perder."* Aún que sea una tentación, especialmente si eres una persona que le gusta estar con la gente, tienes que aprender a discernir cuáles cosa, de verdad, ocupan tu atención, cuáles pueden ser atendidos por otros, y cuáles no llevarán fruto sin importar cuanta atención te des.

2. LO DIFÍCIL. LAS COSAS DIFÍCILES PRIMERO. Muchos de nosotros somos instruidos en este concepto cuando somos jóvenes. Esta es la mentalidad de "la comida antes del postre", y hay algo de mérito en ello. Sin embargo, sólo porque algo está difícil no significa que debe encabezar tu lista de quehaceres. El Sr. Henry Kissinger dijo, *"No puede haber ninguna crisis la próxima semana, mi agenda ya está llena."* Como líder, hay que estar constantemente revisando tus motivos. Si tienes una fuerte ética de trabajo, es posible que tengas la tendencia natural de acabar con las cosas difíciles primero. Pero no empieces con ellos sin determinar el valor de tus acciones. Si el hacer algo más sencillo es más productivo, entonces, haz eso antes de la cosa difícil.

3. LO POR TERMINAR. LAS ÚLTIMAS COSAS PRIMERO. Si eres como la mayoría de los líderes, trabajas con un horario de día en día. Como resultado, muchas veces hay detalles que te sobran al terminar el día. Si has acabado ocho de los diez asuntos del día, la tendencia es encabezar tu lista para el próximo día con esos dos asuntos no terminados. Pero esto, tampoco, es siempre el mejor uso de tu tiempo. Como dijo una vez Wolfgang Goethe, *"Los asuntos que tienen mayor importancia nunca deben estar sujetos a los de menor importancia."* Es probable que si los dos asuntos estaban al final de tu lista del día anterior, no fueran prioritarias, y es probable que no sean hoy tampoco. Antes de gastar tiempo realizando algo dejado del día anterior, toma el tiempo necesario para evaluarlo junto con los otros asuntos que tienes que realizar. Si el terminar ese asunto todavía no es una prioridad, ponlo en el final de tu lista de nuevo, y trabaja en ello ya que hayas cumplido con lo más importante.

4. DESINTERESADO. LAS COSAS ABURRIDAS PRIMERO. De estos cinco estilos, este es probablemente lo más común. Si eres alguien que aplica este método, tu tendencia es terminar con los asuntos aburridos primero para poder enfocarte en lo que es importante. Como resultado, gastas tiempo haciendo cosas no necesarias, como sacar copias, correo electrónico o enviando un fax. Pero, aunque estas cosas se tienen que hacer, son raramente prioridades importantes. El Sr. Robert McKain dijo, *"La razón por la cual las metas no son alcanzadas es porque gastamos tiempo haciendo las cosas segundas como si fueran las primeras."* No uses tu tiempo nada más en el hacer. En lugar de eso, haz lo más importante primero.

5. ÚLTIMO. LAS PRIMERAS COSAS PRIMERO. ¿Te ocupas en los asuntos más importantes primero? Aun si los haces en primero, en segundo, o en último lugar, se tienen que hacer si quieres tener éxito. Comprométete a dar tu mejor tiempo – ahora y en el futuro – a los asuntos más importantes. Aunque es admirable ser ambicioso y trabajar arduo, es más deseable trabajar inteligentemente. Puedes ver que la clave de convertirte en un mejor líder no está en tachar todas las cosas en tu lista todos los días. Está en formar el hábito de establecer prioridades para que estés realizando tus trabajos más importantes de una manera eficaz. Si haces eso, no tardarás mucho en sobrepasar tus propias expectativas como líder.

Priorizando Tu Gente

Si hubieras leído uno de mis libros, habrías aprendido del Principio Pareto, lo cual dice que cuando te enfocas en el 20% de tus prioridades más importantes, va a producir 80% de los resultados que deseas y, enfocando en el 80% menos importante de ellas va a producir solo el 20% de los resultados que quieres. Me he fijado en que los líderes están de acuerdo de que este principio del 20/80 funciona muy bien en cuanto a las finanzas y su tiempo. Sin embargo, me he dado cuenta de que a muchos les falta aplicarlo a su gente.

El autor, Waylon Moore, dijo, *"Pasamos tiempo de prioridad con gente problemática cuando debemos estar invirtiendo nuestro tiempo de prioridad con gente de potencial."* Los líderes no tienen un problema con invertir sus finanzas y tiempo en las cosas que dan el mejor resultado porque, por lo general, pueden ver el fruto. Pero ese no siempre es el caso cuando aplicas el principio del 20/80 a las personas. Puede requerir

meses, aún años, para cosechar los beneficios de aplicarlo a las personas. Pero si piensas en ello, no hay otra manera de sacar el potencial máximo de tu organización. Es tu responsabilidad de invertir tu mejor tiempo en tu mejor gente. Como un entrenador de un equipo deportivo, necesitas determinar quienes son los "jugadores claves" y, entonces, ubicarlos en donde sus dones pueden hacer avanzar al equipo hacia la meta.

Para saber quiénes son tus jugadores claves, puedes calificarlos según el siguiente Examen de Aprobación al Liderazgo:

- **La Aprobación De Influencia.** Las personas capaces necesitan tener un cierto nivel de influencia con los demás. Si no, tendrán dificultades guiando a otros a llevar a cabo cualquier trabajo que les proponga. Asegúrate de que estés pasando tiempo con los que te ayudarán a promover el cambio positivo dentro de tu organización.
- **La Aprobación De Las Relaciones.** Determina cómo se relacionan los líderes potenciales con los demás de tus colaboradores. ¿Se relacionan bien? ¿Los demás los consideran como amigos? Las personas con el mayor potencial no han quemado demasiados puentes tras ellos.
- **La Aprobación De Integridad.** Otro requisito de tus líderes potenciales es que deben tener una buena reputación. ¿Tus líderes son respetados por los demás? ¿Llegan a ellos otras personas con sus problemas? Los líderes potenciales deben haber establecido una base de confianza con otros para poder guiarlos.
- **La Aprobación De Su Espiritualidad.** Muchos líderes pasan por alto este aspecto de liderazgo, al contrario, yo lo tengo como la clave más Importante en cuanto a determinar las personas claves. Un líder potencial que obedezca a Dios está en una mejor ubicación para lograr el éxito que uno que ignora la voluntad de Dios para su vida.
- **La Aprobación De Administración.** Tus líderes potenciales deben mostrar que tienen la habilidad de discernir lo que es mejor para el resto de tu gente. ¿Tienen una historia de habilidad en tomar las decisiones sabias? ¿Les buscan otros para sus consejos? Si tú confías en la consejería de un líder potencial, es probable que otros también lo hagan.
- **La Aprobación De La Actitud.** El último requisito de personas claves en tu organización es que tengan una buena actitud en cuanto a servir a sus iguales. El liderazgo verdadero requiere servir a otros de tiempo completo. ¿Cómo ven al liderazgo tus líderes potenciales? ¿Son egoístas? ¿Juegan para el equipo? Para que sean un beneficio para ti y para el resto de tu equipo, tienen que estar listos y dispuestos a servir.

¿Cómo salen tus líderes potenciales? ¿Pasaron el examen de aprobación en cada etapa? Si quieres invertir tu mejor tiempo en las personas claves de tu organización hay que desarrollar un buen sistema para determinar quiénes son. Para que tu organización sea eficaz, tú tienes que ser eficaz en ubicar tu gente clave para el éxito. Recuerda; la persona equivocada en la posición equivocada resultará en un fracaso. La persona correcta en una posición equivocada resultará en la frustración. Pero, cuando la persona correcta está en la posición correcta, y tiene lo que ocupa de su líder, se realiza la eficacia máxima.

- *"El trabajo se extiende para llenar el tiempo indicado."* -- Ley de Parkinson
- *"Todas mis posesiones por un momento de tiempo."* -- Últimas palabras de la Reina Elizabet
- *"El tiempo perdido no se encuentra de nuevo. El que se levanta tarde debe correr todo el día."* -- Desconocido
- *"El arte de ser sabio es el arte de saber perdonar."* -- William James
- *"Gastas una tarde con unas personas; con otras la inviertes."* -- Evan Esar
- *"Controla tu propio tiempo… Si estás trabajando de la carpeta de entrada, es probable que te estés ocupando en las prioridades de alguien más."* -- Donald H. Rumsfeld

35. Evaluando tu Potencial para el Éxito

El Sr. Henry Ford dijo una vez, *“Estoy buscando hombres con una capacidad infinita para saber lo que no se puede hacer.”* Como líder, es probable que estés buscando lo mismo. Al final, tu éxito depende de TU HABILIDAD para reconocer y conseguir líderes potenciales para tu organización. Cuanto mejor seas en rodearte de personas con potencial, tanto más grande es la probabilidad para obtener el éxito. El reconocer las “águilas” en tu organización es el primer paso para entrenarlos. La pregunta es: ¿Cómo puedo crecer en mi habilidad de reconocer las personas con potencial? Empezamos por saber cómo son los que tienen potencial. La siguiente es una lista de características que pintan una imagen vívida de cómo es una persona con un gran potencial para el liderazgo. Usa la lista como el plan maestro para evaluar los que trabajan contigo así como a los que vayas a emplear.

Personas con potencial para el liderazgo...

1. HACEN QUE SUCEDAN LAS COSAS. Dr. George W. Crane anotó, *“No hay futuro en ningún trabajo. El futuro está en la persona que hace el trabajo.”* Líderes potenciales se hacen valiosos porque reconocen y aprovechan de las oportunidades para mejorar la organización – no importa el tamaño del trabajo. Tienen la actitud de que “sí se puede” y representan bien la organización. Cuando les das la pelota, sabes que anotarán.

2. EJERCEN INFLUENCIA. Poseen una habilidad para influenciar, directa o indirectamente, de manera positiva a otros en tu organización. Aunque no tengan una posición de liderazgo, son a quienes los demás se acercan por sus consejos y sugerencias para mejorar. Se notan cuando hay que tomar una decisión importante porque son los que están explicando como realizarlo.

3. TE AÑADEN VALOR. Cada relación en tu organización te va a afectar de una u otra manera. Las personas que no te ayudan a crecer van a afectarte negativamente. Anota las que comparten tu visión y te apoyan en tus esfuerzos personales porque son ellas las que te van a ayudar a crecer.

4. POSEEN UNA GRAN ACTITUD. *“Lo que distingue a un ganador”*, anotó Dennis Waitley citando a Calvin Coolidge, *“no está en el nacimiento, o en la inteligencia, ni en el talento que posee. Lo que distingue a un ganador de los demás está en la actitud, no en la aptitud. La actitud es la clave por el éxito. No se compra una actitud por un millón de dólares. La actitud no se compra.”*

5. PROVEEN IDEAS QUE BENEFICIAN TU ORGANIZACIÓN. El Dr. Linus Pauling dijo, *“La mejor manera de tener una buena idea es tener muchas ideas.”* Tú estás hoy donde las ideas de tu gente te han llevado. Estarás mañana donde las ideas de tu gente te van a llevar. Fíate en las personas que son capaces de sostener mentalmente la visión de tu organización si tú dejas de pensar por un mes. Ellas son las que van a llevar tu organización al siguiente nivel.

6. CUMPLEN CON SUS COMPROMISOS. Los líderes potenciales “poseen” sus trabajos y muy rara vez se necesita revisión de su trabajo. Ellas son las personas que llegan a ti para ofrecerte su ayuda más veces que las que tú llegas a ellas para dar consejos. No tan sólo son comprometidas con su trabajo, sino también con la visión y misión de la organización y lo muestran por su disponibilidad para encargarse de tareas fuera de su área de responsabilidad.

7. EXHIBEN LEALTAD. Esta es el área que no debes pasar por alto. Mientras llegas a tener más y más éxito, debes preguntar continuamente, *“¿Quién es confiable? ¿Quién va a estar conmigo pase lo que pase?”* Aunque la lealtad no hace que uno sea líder, la falta de lealtad descalifica a la persona de llegar a ser uno.

Cuanto más tiempo tengas practicando en escoger líderes potenciales, tanto más fácil será. Utiliza estas siete características como tu guía para emplear nuevos líderes y la norma para los que ya tienes. Cuando comienzas a poner en práctica estas ideas, haz una lista de líderes potenciales dentro de tu organización y no esperes en sacar provecho de su potencial. El éxito en el futuro depende de cuánto potencial se aprovecha.

- *“La recompensa más grande por el trabajo de uno no es lo que recibe sino lo que llega a ser a través del mismo.”* -- John Ruskin
- *“El más grande de todos los milagros es que no tenemos que ser mañana lo que somos hoy, pero podemos mejorarnos si tomamos provecho del potencial que Dios puso dentro de nosotros.”* -- Rabí Samuel M. Silver
- *“Estudios realizados sobre la creatividad indican que el ingrediente clave en si los empleados usarán su creatividad es si ellos perciben si tienen permiso para usarla o no.”* -- David Hills
- *“El potencial que existe dentro de cada uno es sin límites y, mayormente, no utilizado... cuando piensas en los límites, tú los creas.”* – Kriegel y Patler en su libro “Si No Está Roto... ¡Rómpelo!”

36. <u>Cómo Guiar a Quienquiera Dondequiera</u>

¿Jamás has trabajado con alguien que resiste tus mejores esfuerzos? No importa cuánto esfuerzo hagas no puedes sacar lo mejor de la persona. Y, como resultado, el equipo nunca puede realizar su potencial. Todos, tarde o temprano, nos encontramos en una situación semejante. Es parte del liderazgo. Pero, ¿cómo lo resuelvo? ¿Qué haces con una persona demasiada tímida para ser un miembro impactante de tu equipo? ¿O la persona sabelotodo que quiere la gloria más que nada? ¿O la persona que ha lucido en el pasado pero ha estado estancado por tanto tiempo que ya no brilla? ¿Sigues tras ellas para motivarlas? ¿Les das una patada? ¿O, simplemente les enseñas la puerta y sigues adelante?

Si eres líder es probable que hayas meditado mucho tiempo en este tipo de preguntas. Yo sé que yo lo he hecho. No es tarea fácil construir un equipo eficaz. Hacerlo con gente 'difícil' es aun más problemático. Pero, si se hace. Yo enfatizo que hay cuatro claves para poder movilizar a la gente difícil:

1. CONSIDERA. El primer paso es considerar con quién estás tratando. Aun si estás tratando con una persona tímida o una estrella, hay que saberlo. ¿Quién es esa persona como individuo? ¿Qué es lo que la motiva? ¿Qué es lo que se necesita? Una faceta del liderazgo es encontrar la conexión única entre las necesidades de las personas y las de la organización. Como líder, debes ya saber lo que necesita la organización. Conociendo a tu gente es la otra parte de la respuesta.

2. COMUNICAR. La única manera como tu gente va a saber que tu y la organización quieren suplir sus necesidades es a través de la comunicación. Cuanto mejor comunicador eres, tanto mejor panorama vas a poder pintar.

3. CONECTAR. Una vez que has encontrado lo que puedes hacer para ayudar a la persona y la has comunicado, hay que llevarlo a cabo – antes de que pidas que hagan algo para ti. Si es tu meta añadir valor a ella primero, casi es seguro que vas a hacer una 'conexión' con ella.

4. COMPROMETERTE. El último aspecto de movilizar a tu gente involucra un compromiso – de ti y la persona con quien estás tratando. Las personas que trabajan juntos últimamente logran el éxito por el compromiso que tienen entre ellas, no importa si están en deportes, negocios o el ministerio.

Ahora tal vez estás pensando, "Está bien, lo que dices está bien pero, ¿qué hago con la persona difícil? En el transcurso de los años, he notado que las personas más difíciles para guiar caben dentro de siete categorías. Iniciando hoy, y continuando en los próximos meses, quisiera enseñarte cómo conectar, guiar, y tener éxito con, esas siete categorías de personas. Si estás listo para comenzar ayudando a mejorar a las personas que resisten tus mejores esfuerzos, empieza este mes por leer de Teodoro Temeroso.

Convirtiendo el Tímido en Compañero de Equipo

Sé que le has conocido. Él es quien se espanta de su propia sombra. Su entusiasmo, o falta de lo dicho, es sorprendente. Trabaja bien pero nunca alcanza a lograr nada significativa. La última vez que se arriesgó, pensó que había cometido un gran error – no más porque su decisión le dio un dolor de cabeza, un cacheteo y una introducción al mundo cruel y frío. Su nombre es Teodoro el Temeroso (su contraparte es Teresa la Temerosa). Él quiere hacer bien y ser una parte integral del equipo pero no puede lograr superar el montón de sus propias dudas. Más que nada, ocupa de tu apoyo.

Escucha... comienza por escucharle. Aléjate de los demás con Teodoro y dale tiempo para expresar sus dudas y temores. (Si no has establecido una relación con él, vas a tener que regresar y comenzar de allí). Una vez que hayas determinado lo que son sus temores, ayúdale a reconocer por qué los tiene. El próximo paso es ayudarle a hallar su deseo de vencerlos y encontrar el éxito. Teodoro va a poder sobresalir sólo cuando su deseo sea mayor que sus dudas. Como líder debes ayudarle a utilizar su deseo...

Entonces, guía. En cuanto esté listo para hacerlo, ayúdale en un proyecto que le dé una victoria. Para asegurar el éxito, incluye los siguientes ingredientes:

- **Estrategia.** Inicia planeando juntos el proyecto. Incluyendo a Teodoro va a aumentar su confianza y responsabilidad. Incluyéndote a ti aumenta su probabilidad de poder superarlo.
- **Estructura.** Una vez que tienen un plan, dale a Teodoro instrucciones específicas. Recuerda, el problema de Teodoro es el temor de fracasar. Haz que este primer proyecto sea muy estructurado. Este quita la duda de qué hacer para Teodoro.

- **Seguridad.** Asegúrate de que este proyecto no sea muy difícil y que las consecuencias no sean muchas si no lo logra.
- **Facilitar.** Participa con Teodoro tanto como puedes. Él va a cultivar la confianza en sí mismo y la relación que tienes con él.
- **Éxito.** Si empiezas con un proyecto que sabes que pueden lograr, vas a garantizar que logre superarlo, y "nada estimula tanto como los logros".

Si eres un líder que hace las cosas rápidas, entonces el tener que ir más despacio no va a ser muy agradable para ti. Pero déjame decirte algo; los resultados pueden ser muy agradables. Un Teodoro Temeroso se puede convertir en un Teodoro Tenaz. He visto varios de este tipo convertirse en una gran ayuda en el área administrativa. No te des por vencido con uno de tus colaboradores. Una de las recompensas mayores del liderazgo es el poder de ayudar a otros. Y cuando ayudas a otro, es casi imposible que no participes de su éxito.

- *"No te conviene ver al futuro con ojos de temor."* -- E.H. Harriman
- *"No te fíes en el consejo de tus temores."* -- Andrés Jackson
- *"Las tristezas mayores de la vida no están en sus pérdidas y casualidades, sino en sus temores."* -- Arthur Christopher Benson
- *"La mitad de nuestras preocupaciones son sin base; la otra mitad son sin mérito."* -- Christian Bovee
- *"Si una persona guarda cualquier miedo, éste traspasa por todo sus pensamiento, daña su personalidad, y le hace dueño de un fantasma."* -- Lloyd C. Douglas
- *"El que teme alguna cosa, le da poder sobre él."* -- Proverbio Moros
- *"Los temores disminuyen cuando los hechos son enfrentados."* -- Frank Tyger
- *"El temor de Jehová es para vida, y con Él vivirá lleno de reposo el hombre; No será visitado de mal."* -- Proverbios 19:23

37. <u>Rita Abatida – Soplando la Flama del Éxito</u>

Mientras camina por el pasillo en su trabajo va caminando en las nubes, hay una expresión sobre su rostro que comunica que está lejos en sus pensamientos. Sus pisadas son más cortas, sus comentarios son más cortos. Antes era uno de los mejores empleados pero ahora casi no hay ni evidencia del éxito que había alumbrado su rostro. Rita Abatida se está agotando. Ya no está emocionada con su trabajo ni la misión de la organización. ¿En qué momento se dio por vencida? De eso nadie está seguro. Pero, mientras sigue bajando así, su actitud y hechos se deterioran también. Cuanto más tiempo que la dejas desanimada tanto más difícil va a ser para restablecerla como una vencedora.

Al pensar en los atletas que bajan en su nivel de logros siempre hay una expectación de que va a salir de eso. ¿No debe ser igual con nuestros colaboradores en el trabajo? Entonces, ¿cómo logra salir de esta situación un atleta? A menudo es con el apoyo de un buen entrenador. Un buen entrenador los ayuda y anima y eso es lo que debemos hacer, también, con nuestros empleados.

Escucha… Inicia el proceso con Rita por hablar con ella en privado. Hazle preguntas sobre los "días pasados y buenos". Pregúntale de lo que hizo cuando le fue bien. Pregúntale de lo que hizo cuando enfrentaba un desafío. Habla con ella acerca de la última vez que, de verdad, estaba emocionada con un proyecto o con la organización. Hazle la pregunta de si quiere involucrarse así de nuevo y si es así, ¿qué esta deteniéndola?

Sólo invierte tiempo en ella si te comunica verbalmente su deseo de seguir adelante. Es necesario tener de ella un compromiso, de lo contrario tus esfuerzos serán inútiles. Ojalá que Rita quiere tener éxito de nuevo. Si es que si, como su "entrenador", tu puedes guiarla de nuevo al éxito. **…Entonces guía.**

1. ALEJÁNDOLA. Antes de que Rita pueda ser un miembro eficaz del equipo, necesita cambiar su actitud. Casey Stengel, entrenador de los Yankees de Nueva York, dijo de sus jugadores, *"Cuando decides quién se va a hospedar con quien, siempre separen tus perdedores. Nunca pongas un jugador bueno con un perdedor. Los perdedores que se hospedan junto se quejarán culpando al entrenador por todo, pero se dispersa más si están aislados."* Esto es pertinente a Rita, también. No quieres que su actitud y desanimo contamine a los demás. Apártala de los demás, y ayúdala, trabajando con ella hasta que esté lista para trabajar en equipo.

2. ACOMPAÑÁNDOLA. Para que Rita "se conecte" con la organización y con sus metas otra vez, necesita conectarse primero con su entrenador, contigo. Es importante reconstruir tu relación con ella. Y, en el proceso, prender el fuego que había una vez en ella.

3 CAMBIANDO SUS PRIORIDADES. Rita tiene que avanzar. La mejor manera de levantar su actitud es a través de una "victoria". Como entrenador, ubícale de tal forma que tenga éxito. Anímale en sus áreas fuertes. Haz que sus labores preparen el camino para el éxito.

4. EXIGIÉNDOLA. Dale a conocer que su trabajo es importante. Asegúrate de que se concentre en lo importante. Que sepa que, si ella no lo hace, el proyecto no se realizará. Rita tiene que estar en un área vital para la organización para que sea motivada y para que crezca.

5. Recordándola. Anímala. Levanta su confianza. Dale reconocimiento en público y en privado cuando hace algo bien. Rita necesita que le eches porras, tal como te necesita como su entrenador. Es fácil pasar por alto las "Ritas Abatidas" en nuestra organización, pero si lo hacemos, también estamos pasando por alto sus talentos. Ella ya ha mostrado que puede hacerlo. Como entrenador, es necesario tomar el tiempo necesario para resucitar su actitud y volver a prender el fuego que tenía para lograr sus metas.

Recordé la importancia de un buen entrenador mientras veía a Bela Karolyi en las selecciones Olímpicas. Es uno de los mejores entrenadores del mundo. Hace poco escogió el equipo gimnástico de mujeres norteamericanas en Australia. Uno de sus mejores dones es la habilidad de reconocer el potencial de un atleta, aun cuando otros le han dejado por menor. Es probable que el mejor ejemplo de esto sea el de la joven Nadia Comaneci. Bela le guió a la primera calificación de "10" jamás obtenida en la historia de las Olimpiadas en el año 1976. Después de las Olimpiadas cambió de entrenadores y se fue para abajo. La mayoría de los expertos la tomó por vencida después de haberse caído en el Campeonato Mundial de 1978. Pero Bela discernió que el fuego todavía estaba en ella. Él entró, de nuevo, como entrenador de Nadia justo para el Campeonato Europeo de 1979, y recompensó a su entrenador por haber logrado el regreso a las competencias mayores del mundo gimnástico ganando el oro.

A todos nos encanta cuando alguien viene de atrás para ganar. La Rita Abatida no tiene que quedarse afuera; sólo necesita de apoyo.

Ernesto Excitado – Convirtiendo el Sueño a Realidad

Él es un corredor rápido en una carrera de distancia. Cada vez que le ves, sabes que vas a oír de otra idea o gran proyecto. Pero, en su mente, no puedes dejar el pensamiento de ¿quién va a llevarlo a cabo actualmente? Su entusiasmo es inigualable. A él le fascina un reto. Sin embargo, aunque inicia fuerte, pocas veces lleva a

cabo sus proyectos. Su nombre es Ernesto Excitado. Ernesto Excitado es más que un sobre nombre – es un estilo de vida. “Si sólo pudiera racionar su energía”, tal vez piensas. Ernesto es fantástico para tenerlo en tu equipo cuando inicia un proyecto pero esperas que estuviera hasta el fin. Pero, tan frustrante como ha sido él, es posible que Ernesto no sea una cosa perdida. Ernesto necesita un mentor. Con un poco de apoyo de un mentor, puede aprender cómo llegar al fin para ganar la carrera.

Escucha… Empieza por alejarle y hablar con él. Deja que él comparta su ánimo contigo. Hazle preguntas sobre proyectos pasados. Escucha sus ideas y sueños (y esperar y dejar que exagere las cosas). Y, después, pide el resto de la historia. ¿Qué pasó con su último proyecto? Él estaba tan emocionado con un cierto proyecto hace dos meses pero… ¿Ahora qué? ¿Todavía está en eso o ya lo dejó? ¿Está alguien más trabajando en ello ahora? Lo que quieres es que Ernesto se dé cuenta que la recompensa está en el cumplimiento del proyecto y no tan sólo en imaginarlo. Quieres animar a Ernesto para que sea un terminador victorioso, no sólo un iniciador excitado. Habla con Ernesto acerca de cumplir sus metas él mismo. Hazle la pregunta de si quiere terminar… y terminar bien. Si es que es así, dale el plan de trabajo.

Entonces guía… Cuando Ernesto se compromete, ponle a trabajar inmediatamente. Al seguir los siguientes pasos, podrás ayudarle a ser un ganador al terminar.

1. EMPUJA. Dale a Ernesto un reto, un proyecto nuevo. De esa manera vas a poder acompañarle desde el principio y monitorear su progreso. Y, si empieza a estancarse, podrás identificar las áreas que le cuestan trabajo y que tiene que mejorar.

2. PLANIFICA. Mantén a Ernesto enfocado. Apunta los pasos y muéstrale la meta. Ernesto tiene que ver el fin para poder llegar. Enséñale como enfocarse en la meta para que otras personas o proyectos no lo distraigan.

3. ALABANZA. Déjale saber a Ernesto cuando termina con un plazo. Anímale a través del reconocimiento de sus esfuerzos. Ayúdale para que sienta como se siente ser ganador. Hay que reconocerle en público y en privado.

4. ALIANZA. Después de que Ernesto ha mostrado que puede enfrentar un reto y quedar enfocado hasta el fin, pon a alguien con él que sea enfocado y organizado para trabajar con Ernesto. Una vez que Ernesto tenga disciplina, vas a querer dejarlo usar su don fuerte, lo cual es generar ideas.

Aunque algunas personas no se emocionan de nada, Ernesto si siempre esta listo para enfrentar otro reto. Por eso, Ernesto Excitado tiene la tendencia de retar una organización. Es una gran persona para tener en el equipo para lograr nuevos territorios.

Un mentor maduro con experiencia puede hacer maravillas con Ernesto. Las habilidades en que está débil – como destreza organizacional y su enfoque – pueden ser cultivadas. Puedes afinar sus habilidades y convertir sus sueños en realidad. Ernesto Excitado, cuando tenga un mentor, puede hacerse un gran líder y trabajador.

- *“No te conviene ver al futuro con ojos de temor.”* -- E. H. Harriman
- *“Pocas cosas en la vida te pagarán mejor recompensa que el tiempo y esfuerzo que haces para entender a las personas. Casi nada añade más a tu reputación como ejecutivo y persona. Nada te dará más satisfacción ni traerte más felicidad.”* -- Kienzel & Dare
- *“Si van a tener valor nuestras relaciones con otros seres humanos, nos van a costar algo. Las relaciones son exigentes.”* -- Herbert Wagemaker
- *“Es una de las más bellas recompensas de la vida que ninguno puede tratar sinceramente de ayudar a otro sin que se ayude a sí mismo a la vez.”* -- Ralph Waldo Emerson
- *“No podemos cambiar el ayer. Sólo podemos aprovechar de hoy, y esperar con anticipación la mañana.”* -- Desconocido
- *“Hay los que sueñan hacer grandes hechos, mientras otros se mantienen despiertos y los hacen.”* -- Anónimo
- *“En el camino al éxito, puedes estar seguro de una cosa... no habrá una muchedumbre en la milla extra.”* -- Anónimo

38. Saltando los Obstáculos del Papelero

Ella es como un juego de caballito – siempre moviéndose pero nunca avanzando. Sus obstáculos están formados por los informes medio terminados, memos no leídos, y el tiradero sobre su escritorio. No está segura de qué hacer enseguida, parece que puede encontrar nada, y no tiene idea de dónde comenzar a buscar. Ella es Débora la Desorganizada: una persona buena para quien quiere platicar, pero si necesitas que algo se realice, debes buscar en otro lado. No hay método en su manera de ser, y siente que está caminando en círculos. Tu desafío es hacer de ella una persona organizada.

Escucha… Aleja a Débora de su tiradero, y habla con ella en privado sobre su desorganización. Escucha sus frustraciones. Deja que te explique por qué no puede superar su desorganización. Regresen al escritorio de ella y vean su papelero. Pregúntale si quiere que le ayude a organizar su escritorio. Ahora, determine si Débora, de verdad, quiere arreglar su situación. Si ella está lista, dé a Débora lo que necesita para poder superarse y seguir adelante. **…Entonces Guía.**

1. DÉBORA VA A OCUPAR TU ATENCIÓN PERSONAL. ACOMPÁÑALA. Asegura que sepa que estás allí por ella. Habla con ella a diario. Sé abierto a sus dudas y preocupaciones. Débora tiene que saber que no está sola. Ella es una persona relacional, entonces, tu relación con ella será muy importante para su éxito.

2. APOYA A DÉBORA PARA HACER UNA LISTA DE PRIORIDADES. Consulta sus quehaceres y su calendario. ¿Cuál es su responsabilidad más importante? ¿En qué debe pasar la mayoría de su tiempo? ¿En qué debe estar su enfoque? Habla con Débora para saber lo que ella quiere hacer. Que se hagan propósitos. Anota los propósitos.

3. ENSÉÑALA A DÉBORA CÓMO MANEJAR SU TIEMPO. Encuentra cómo Débora puede mejorar el uso de su tiempo. Débora necesita un buen sistema (por ejemplo: planificador diario, calendario de trabajo, sistema de archivar) para que pueda usar su tiempo eficazmente. Compara su agenda con sus prioridades. ¿Está trabajando hacia sus metas? Asegura que Débora entienda el Principio Pareto – el 80% de su tiempo debe estar ocupado en el 20% de sus trabajos más importantes.

4. SIGUE SU PROGRESO. Va a requerir tiempo para que aprenda a estar organizada. Vigila su progreso – en el principio, de manera diaria, luego semanal. Y, una vez que lo está logrando, por lo menos cada cuarto de año. Visita su área de trabajo para ver si regresa la desorganización. Pregúntale cómo van sus proyectos. Felicítala por sus logros y ayúdala con algún problema que tenga.

5. NO DES LUGAR A QUE ELLA RETROCEDA EN SUS LOGROS. Débora necesita trabajar enfocada – sin las cosas que la detraen – hasta que aprenda la destreza de manejar su tiempo. Dale instrucciones claras, enséñale los beneficios de estar organizada, y asegúrate que mantenga su enfoque. Después, relaciona sus nuevos logros con su nueva habilidad de estar organizada.

Debes ser el guía de Débora mientras progresa en organizarse. Tiene buena probabilidad de seguir enfocada si mantienes sencillo el proceso. Dale una instrucción a la vez. Vigila su progreso. Una vez organizada, dale un trabajo en el que pueda utilizar sus dones interpersonales. Las personas de este tipo, a menudo, son buenas vendedoras y representantes de la organización.

A través de ayudar a Débora aprender usar su tiempo adecuadamente y vigilando su progreso, vas a mejorar su eficacia y, aun lo que es más importante, su confianza. Recuerda: no estás invirtiendo tiempo en ella tan sólo como empleada sino, también, como persona. Es muy probable que el apoyo que le brindes afecte todas las áreas de su vida.

Pedro el Perfecto – Venciendo el Temor de Fallar

Está concentrado en una hoja blanca de papel. Es un trabajo importante y no puede seguir más allá de la primera frase. Tiene que ser perfecto y, hasta que sea así, no seguirá adelante. Él tiene muy altas, pero no muy realistas, esperanzas que le impiden avanzar en sus trabajos. Le parece mejor mirar a una hoja blanca que escribir una cosa equivocada.

Pedro el Perfecto es uno de tus empleados más listos, y su atención por los detalles es intocable. Pero es su enfoque lo que le detiene. Él es muy criticón de su propio trabajo y lo toma de manera personal. Si hay una falta en su trabajo, hay una falta en Pedro. No es de asombrarse que Pedro tenga mucha tensión, pues tiene que hacerlo todo bien. Es necesario enseñarle cómo manejar su tensión y vencer su temor de fallar.

Escucha… Invita a Pedro a un lugar y platícale sobre ser perfeccionista. Presta atención mientras él expresa su tensión. Pedro va a estar celoso de su trabajo porque su valor esta conectado con ello. Deja que suelte todo – su desánimo, su frustración – y no interrumpas. Al terminar Pedro, te toca a ti. Anímale. Debes darle a entender cómo ser más tolerante con él mismo y con otros. Él necesita comenzar a verse aparte de su trabajo. **…Entonces Guía.**

1. PROVEE CONFIANZA Y SEGURIDAD A PEDRO. Hay que edificarle. Tendrás que enfocarte en sus mayores habilidades – como su conocimiento y su orgullo de trabajo. Hazle entender que estás con él y sus esfuerzos. Comunica tu confianza en su habilidad.

2. AYÚDALE A NO PREOCUPARSE TANTO POR SUS FALLAS. Pedro necesita saber que, solo por fallar en alguna cosa, no lo hace un fracasado. Cuéntale de grandes líderes que han fallado en algo pero que han tenido éxito en el gran panorama. (Se encuentran muchas ilustraciones en mi libro, "Fallando Hacia Delante")

3. ANÍMALE A QUE TOME MÁS RIESGOS. Hasta ahora sólo ha hecho lo que él sabe que hace bien. Pero Pedro tiene más potencial. Hay que ayudarle a crecer a través de ayudarle a tomar más riesgos. Esto tiene que ver con su temor de fallar, el cual tienes que arreglar de antemano.

4. SÉ AGRADECIDO CON PEDRO CUANDO TERMINA SUS TRABAJOS DE MANERA PUNTUAL, AUN SI NO SON TOTALMENTE "PERFECTOS". Debes felicitarle delante de otros. En privado, revisa su trabajo con él solamente. No pases por alto las debilidades en el trabajo pero no te enfoques en ellas tampoco. Pedro necesita un ambiente de ánimo, no de crítica.

5. MUESTRA A PEDRO EL GRAN ESQUEMA. Deja que entienda el futuro de la organización y cuáles son las metas. Dale a entender cuál es su parte en alcanzar esas metas. Tiene que entender que, para ganar la guerra, hay que hacer la lucha. Pero no podemos nada más apuntar – hay que disparar.

Pedro haría bien en levantar nuevos proyectos. Le gusta planear, y debes aprovechar esa cualidad. Pedro va a pensar en todas las maneras en que no funcionarán y las posibilidades que llevarían a cabo el proyecto. Tu reto es hacer que venza su miedo de fallar. Enséñale como trabajar en equipo y aceptar sus debilidades y las suyas. Pedro es una ventaja para la organización – si puedes mantenerlo produciendo.

- *"Un buen sistema hace más corto el camino a la meta."* -- Orison Swett Marden
- *"Por haber fallado al preparar, has preparado a fallar."* -- Benjamín Franklin
- *"Cada minuto gastado en la preparación va a ahorrar dos en la ejecución."* -- Henry Kaiser
- *"Sólo los que no hacen nada... no cometen errores."* -- Joseph Conrad
- *"Si la meta más importante del capitán fuera mantener su barco, lo tendría en el puerto siempre."* -- San Tomás de Aquino
- *"Mientras una persona tarda en actuar por sentimientos inferiores, otro está ocupado cometiendo errores y llegando a ser superior."* -- Henry C. Link
- *"Si quieres tomar la vía segura en la vida, has decidido que no quieres crecer jamás."* -- Shirley Hufstedler

39. Convirtiendo a Una Persona Negativa

Sus palabras son dañinas. Sus acciones lastiman a la gente. Su presencia impide el progreso. "Carlos Criticón" es una persona tan negativa que querrías conocer. Para él, el sol es demasiado brillante y los pájaros cantan demasiado alto. Es motivado por quienquiera que escuche sus quejas. Hay un poco de verdad en sus palabras; no puedes discutirlo. Aun si está logrando resultados, su actitud constante de criticar obstruye la eficacia de todo tu equipo. Como el líder, tienes que confronta a Carlos.

Escucha… A solas, siéntense y platiquen sobre sus quejas. Hazle saber que su actitud negativa es un problema. Explica con ejemplos reales como sus acciones han dañado a sus compañeros y el progreso. Entonces, deja que él explique qué está causando su actitud negativa. ¿Por qué critica en lugar de encontrar soluciones? Una vez que le has hablado, sugiere una manera aceptable de resolver sus problemas. Si tiene un problema con un compañero, él debe resolverlo personalmente. Si no lo puede hacer, él debe ir contigo para que le ayudes. Si Carlos tiene un problema con la organización, debe ir contigo inmediatamente. Hazle entender que nunca es apropiado discutir con una tercera persona un problema que tenga. Además, es más efectivo tratar directamente con la persona responsable.

Entonces Guía… Si Carlos Criticón acepta los parámetros que has propuesto y continúa siguiéndolos (aprobado por sus acciones), no habrá necesidad de incluir a otras personas. Sin embargo, si Carlos continúa criticando a los demás y a la organización, se requiere un remedio más serio.

1. PIDE QUE LAS PERSONAS AFECTADAS POR LAS CRÍTICAS DE CARLOS SE REÚNAN CONTIGO Y CON CARLOS. La meta de esta reunión no es para atacar a Carlos, es para hacerle saber como sus palabra están afectando a otros. Trae las personas que más recientemente fueran afectadas. No debes revisar situaciones de años atrás, a menos que se vean todavía las consecuencias. Trata de limitar la cantidad de personas en esta junta.

2. PIDE QUE COMPARTAN SU EXPERIENCIA. Dale a cada uno la oportunidad de expresar su experiencia con Carlos. Trata de mantener la plática enfocada en los hechos y resultados. Dale a Carlos ejemplos específicos.

3. PIDE UNA EXPLICACIÓN DE CARLOS. Después de que cada persona cuente su historia, dale a Carlos la oportunidad de explicar. La mayoría de las veces no va a poder justificar sus acciones. Si hay una razón mayor por la cual se critica, ahora es cuando debe estar detectada. ¿Está resentido por no haber recibido una promoción? ¿Le son demasiadas sus responsabilidades? ¿Resultan sus sentimientos heridos por su relación contigo u otro compañero? Una vez que has detectado la razón, trátalo en privado.

4. DALES A TODOS UN BOSQUEJO PARA HACER UNA CRÍTICA POSITIVA. Habla con tu equipo y dile que venga contigo para compartir sus opiniones u observaciones acerca de la organización, o que vaya directamente con el individuo pertinente. Sé claro en esto, que la crítica nunca debe compartirse con las personas no involucradas. Recuérdales que la mejor manera de resolver un asunto es ir con la persona afectada directamente.

Si persiste el problema…

Si Carlos es un empleado, es hora de despedirlo. Si es un voluntario, habla abiertamente con tu gente acerca del hecho de que Carlos tiene la tendencia de criticar, y comparte con ella el proceso que has pedido que siguiera Carlos. Sugiere a las personas que no le hagan caso a Carlos en el futuro.

Como el líder, la meta es cambiar la actitud de Carlos. Es mi experiencia que las personalidades más difíciles no son tan difíciles una vez confrontadas. Es posible que surja de otras fuentes su necesidad de criticar. A través de confrontar a Carlos y escucharle a él, debes poder detectar cuál es la verdadera razón de la crítica.

El respeto es la clave en una relación difícil, y a través de darle atención personal, tendrás la oportunidad para conseguir su respeto y edificar la relación. Si puedes ayudarle a Carlos a superar su espíritu de crítica, él puede convertirse en un miembro productivo del equipo. En lugar de atacar a los otros miembros del equipo, Carlos puede llegar a ser una persona que resuelva los problemas. Con tu apoyo, quizás llegará a ser un líder.

Lucas Luciendo – de Lucir Al Liderazgo

Para unas personas no es "Somos #1", sino "Soy #1". Yo le llamo a este tipo de persona "Lucas Luciendo". Después de haber trabajado arduamente por meses, el equipo es puesto atrás, en la sombra, y él se pone adelante para recibir su "regalo". Lucas busca la gloria. Se beneficia del trabajo de otros y acepta el crédito que pertenece a todos.

Lucas Luciendo puede ocasionar más discordia que cualquier otra persona. Sus acciones agresivas y actitud llamativa hacen enojar a las personas. Si le dejas sin corregir, la actitud de los demás llegará a ser, "¿Por qué

hacer todo el trabajo cuando Lucas va a tomar todo el crédito?". Tal vez sea auto-suficiente y motivado a ganar, pero si divide el equipo en el proceso, el éxito de la organización se irá bajando. Como su líder, hay que enseñarle los beneficios de trabajar en equipo y ganar como equipo.

Escucha… Habla con Lucas a solas acerca de lucirse. Dale ejemplos de esfuerzos hechos por el equipo por los cuales él tomó el crédito. Pregúntale a quién respeta en la organización y, ¿por qué? Aun esa persona tiene que trabajar en equipo. Pregúntale si se da cuenta de que trabajar en equipo funciona hacia ambas direcciones – arriba y abajo en la organización. Muéstrale que, para hacer algo grande, uno necesita un equipo – aun cuando esté encima de la organización. Comparte tus propias experiencias positivas de trabajar en equipo con él.

Entonces Guía… Hay que guiarle con poder y autoridad. Cuando te le acercas a Lucas, él necesita estar consciente de tu autoridad. Guía con autoridad. Si no lo haces, te va a pisar. Déjale saber que no estás impresionado por imágenes sino por el trabajo en equipo que produzca resultados.

1. INTRODUCE A LA PLÁTICA A ALGUIEN A QUE LUCAS RESPETA. Si Lucas dice que respeta a otro líder en tu organización, tráelo para que te apoye a ayudarle. He sabido que es mejor acoplar un potencial líder con un líder establecido a quien respete. Esta persona puede hablar con autoridad sobre asuntos tal como el lucirse, y es probable que Lucas le haga caso.

2. SERÍA BUENO RECOMPENSARLE POR SU TRABAJO EN EQUIPO. No le pagues conforme a sus logros individuales. Si es productivo, ya ha aprobado lo que puede hacer a solas. Basa su sueldo en las metas realizadas en equipo.

3. ENTRÉGALE UN PROYECTO. A través de darle un proyecto, estarás estableciendo parámetros. Lucas necesita parámetros. Necesita estar en un ambiente de equipo en el cual va a tener que trabajar con otros y ganar con otros.

4. CONOCE CUÁLES ASUNTOS VALEN LA PENA DE DISCUTIR. Al hablar con Lucas vas a empezar a comprender su personalidad y lo que le motiva. Escoge tus "peleas". Es mejor tener una persona motivada que ocupa refinación que alguien refinado sin motivación. Descubre qué es lo que le motiva y qué necesita cultivar para desarrollarse como líder. No le obligues a trabajar en un área donde tiene poco interés o talento. Y, ponle en un equipo donde tenga mucho interés y donde la recompensa sea visible.

Una vez resueltos los asuntos, no te rindas. No permitas que salga de los parámetros que has establecido. No debe ser permitírsele a andar suelto para hacer lo suyo. Lucas tiene que aprender cómo trabajar en equipo para poder reconocer los beneficios de estar recompensado como equipo.

Dejarlo sin corregir, va a afectar la actitud de todo tu equipo. Como líder, es necesario enfatizar la importancia del equipo. Ya está motivado a ganar. Dale la oportunidad de ganar en equipo y pueden llegar a ser uno de tus líderes más fuertes.

- *"La última libertad humana es el poder de determinar nuestra actitud no importa la circunstancia."* -- Víctor Frankl
- *"No les importa a las personas cuánto sabes hasta que sepan cuánto te importa a ti."* -- John C. Maxwell
- *"Cuando rechazas las ideas de otros, asegúrate de que sólo rechazas la idea y no la persona."* -- Desconocido
- *"Es imposible para un hombre aprender lo que ya cree que sabe."* -- Epictetus
- *"Un buen líder es alguien que acepta más su parte de la culpa y menos su parte del crédito."* -- Desconocido
- *"El que quiera dirigir la orquesta tiene que dar la espalda a los demás."* -- Desconocido
- *"El que quiere hacerlo todo nunca será buen líder- ni él que quiere todo el crédito."* -- Andrés Carnegie
- *"Un gran hombre siempre está dispuesto a ser pequeño."* -- Ralph Waldo Emerson

40. <u>Pasos hacia una Falla del Liderazgo</u>

En mi experiencia, los problemas del pasado afectan a las personas en una de dos maneras: experimentan un colapso o una superación. Este mes mientras nos estamos preparando para el año nuevo, toma un momento para decidir en qué rumbo vas a ir. ¿Vas hacia un colapso o una superación? Pasos hacia un colapso del liderazgo:

1. COMPARACIÓN. No importa lo que has experimentado, recuerda esto: ha habido personas con más de lo que tú tienes y lograron menos; y ha habido personas con menos de lo que tú tienes y han logrado más. He visto personas muy talentosas perder oportunidades porque estaban preocupadas por lo que otro recibía o hacía. Si tú te preparas hasta lo mejor de tu habilidad y haces tu mejor esfuerzo en cada circunstancia, tendrás éxito. Quizás no siempre ganarás pero serás un ganador. Uno de mis pensamientos favoritos de la comparación es de una joven quien estaba compitiendo en un concurso de belleza. Dijo, *"Siempre habrá alguien más bella que yo, o más talentosa que yo, y con más gracia que yo. Sólo puedo esperar que no estén compitiendo conmigo."*

2. EL RACIONAMIENTO. Hoy día las personas pueden racionar cualquier situación. Una caricatura que apareció hace unos años en el periódico "New Yorker" mostró dos hombres de la segunda edad sentados juntos en la cárcel. Uno volteó al otro y dijo, *"Yo siempre pensé que nuestro nivel de corrupción estaba dentro de los parámetros de aceptación."* Aceptando responsabilidad en lugar de racionar es cosa de integridad. Y la integridad es la fundación del liderazgo.

3. AISLAMIENTO. No puedes ser líder si estás sólo. El liderazgo requiere un equipo, y un equipo requiere gente. Tratando de ignorar o evitar un problema a través del aislamiento siempre resulta en un problema mayor. A lo mejor a veces tendrás que separarte de la mayoría de las personas para resolver algún problema; sin embargo, debes siempre tener contacto con, por lo menos, una persona quien puede guiarte y ayudarte con la situación. Tal vez la persona no te va a ayudar a encontrar la respuesta más rápidamente pero servirá para darte ánimo, lo cual lleva la misma importancia.

4. REMORDIMIENTO. Ayer terminó anoche. Aunque queramos, no podemos regresar a cambiar lo que ya ha pasado. Sólo podemos movernos hacia delante y hacer lo mejor hoy. El remordimiento sólo nos quita la vida y hace que sea más difícil seguir adelante.

5. AMARGURA. Las heridas pasadas nos pueden hacer mejor o peor. Si guardas tus ilusiones llegarás a tener amargura. Si aprendes de tus ilusiones y fallas tendrás mayor posibilidad de no enfrentarlas de nuevo. Me he dado cuenta de que, al guardar las ofensas, me afectan a mí más que al otro; por eso, guardando amargura es una pérdida de tiempo y energía.

En mi libro, "Fallando Hacia Delante", cuento la historia de Josué de los Hebreos antiguos. Fue echado en un pozo, vendido a la esclavitud, acusado falsamente, y metido en la cárcel; sin embargo, no guardaba amargura contra los que le hicieron mal. José encontró los beneficios dentro de sus experiencias negativas, y llegó a ser un líder poderoso en Egipto.

Pasos Hacia una Superación en el Liderazgo

Yo creo que el líder enfrentará muchos obstáculos, sin embargo, él o ella va obteniendo más fuerza y eficacia al superar cada uno. Inicia el proceso a través de los pasos siguientes.

1. EL CRECIMIENTO PERSONAL. El liderazgo, como la vida, es una jornada. Hay que continuar aprender para poder guiar. Cada día yo trato de aprender algo, archivar algo, y enseñar algo. Aprendo al leer libros, escuchar casetes, o reunirme con otros líderes. Yo archivo los mejores dichos e historias que encuentro, lo cual me ayuda como conferencista y autor. También, aprendo mucho a través de enseñar. Los oyentes me ayudan a saber si lo que enseño es pertinente y si los estoy ayudando con las lecciones que enseño. Como líder, tienes que componer tu propio plan de crecimiento personal. Incluye los medios y experiencias que te van a ayudar a crecer de manera profesional y personal. El deseo para crecer es el primer paso importante para una superación en el liderazgo.

2. RESPONSABILIDAD. Una de las diferencias entre los seguidores y los líderes es la aceptación de responsabilidad. El líder toma los retos y acepta la responsabilidad y los resultados del desarrollo. Dijo el señor John D. Rockefeller, Jr., *"Yo creo que todo derecho implica una responsabilidad; cada oportunidad, una obligación; cada posesión, un deber."* Como líder, debes ocuparte más en tus responsabilidades que en tus derechos. Las personas que toman responsabilidad son las que llevan a cabo el trabajo, van el otro kilómetro, se extienden a la excelencia, y producen sin importarles las circunstancias.

3. RELACIÓN. Como líder, tu relación con los miembros del equipo va a determinar la eficacia del equipo. Antes de que puedas agrupar las fuerzas de tu equipo, necesitas averiguar dónde están, acercarte a ellos, y relacionarte con ellos. Recuerda: puedes relacionarte y guiarlos a ellos sólo si los valoras. Las siguientes son

algunas maneras para relacionarte mejor con ellos: 1) Haz que sea una prioridad; 2) Sé atento a las cosas que tú y los miembros del equipo tienen en común; 3) respeta las diferencias de opiniones y personalidades; 4) conoce qué es lo que los motiva; 5) incluye al equipo en el proceso del liderazgo a través de pedir sus ideas y sugerencias.

4. PERSEVERANCIA. Los líderes más eficaces conocen sus prioridades y son capaces de concentrar su tiempo y habilidades en alcanzar las metas. Un líder que conoce sus prioridades pero le falta concentración, sabe qué hacer pero nunca lo lleva a cabo. Un líder que tiene concentración sin prioridades tendrá excelencia sin progreso. He aprendido que soy más productivo y tengo más éxito cuando me enfoco el 70% de mi tiempo en mis dones fuertes, 25% en cosas nuevas, y 5% en mis debilidades. Averigua lo que haces mejor y qué trae los resultados mayores y hazlo tu prioridad, dedica tu tiempo al crecimiento.

5. ACTITUD POSITIVA. Cuando estás guiando a un grupo de personas, tu actitud es extremadamente importante. Porque una actitud es contagiosa, tu gente va a ver la tuya y adaptar al ejemplo que das. Si pareces ansioso enfrentando los retos, tu gente también va a estar ansiosa. Tu progreso y probabilidad de éxito van a estar obstruidos si tu actitud no está bien. Es imposible modificar las situaciones de nuestra vida, pero es posible modificar nuestras actitudes a las situaciones. El modificar tu actitud a lo mejor requerirá mucho esfuerzo. Inicia por rodearte de fotos, dichos y personas positivos. Lea libros motivacionales. Luego, trata de realizar una meta cada día. Tu actitud llegará a ser más positiva cuando sabes que estás progresando.

El liderazgo se desarrolla desde adentro hacia fuera. Logrando la superación funciona igual. Tienes la oportunidad de llegar a ser un mejor líder en el año nuevo. Tal vez significa dejar atrás el pasado y moverte hacia delante con un enfoque diferente, pero te alegrarás de que hiciste el cambio cuando veas los beneficios de extenderte hacia tu potencial en el liderazgo.

- *“Primera regla sobre los hoyos: cuando te encuentras dentro de uno, acaba con el palo.”* -- Molly Ivans, periodista
- *“El éxito parece estar conectado con el movimiento. Las personas exitosas se siguen moviendo. Cometen errores pero no se rinden.”* -- Conrad Hilton, Ejecutivo Hotelero
- *“No seas un esclavo de tu pasado.”* -- Ralph Waldo Emerson, autor
- *“El descubrimiento más importante de nuestra generación es que los seres humanos pueden cambiar sus vidas a través de cambiar su actitud mental.”* -- William James, Psicólogo
- *“No debemos ver al pasado, a menos que sea por el motivo de obtener alguna lección útil de los errores cometidos y con el propósito de aprender de las experiencias que nos costaron tanto.”* -- George Washington, Presidente pasado de E.U.A.
- *“El medidor del éxito no es si tienes un fuerte problema para resolver, sino si es el mismo problema que tenías el año pasado.”* -- John Foster Dulles, pasado Secretaria del Estado

41. Mantenimiento del Liderazgo: Una Revisión

Un líder vital no espera hasta tener una crisis para evaluar su destreza como líder. Estas ocho preguntas te ayudarán a saber en cuáles áreas eres fuerte y en cuáles eres débil. De esta manera podrás modificar tu programa personal de crecimiento para poder aprovechar al máximo tus estudios.

1. ¿EN QUÉ ÁREA Y CON QUIÉN TENGO INFLUENCIA? Influencia – no una posición ni el poder – es lo que determina un líder. ¿Cuál es mi nivel actual de influencia en mi trabajo? ¿Qué tanto vienen conmigo mis compañeros por consejería y opiniones? ¿Puedo ver la evidencia de mi influencia en ambas direcciones, arriba y abajo de mí, en la organización? ¿Quién es quien me influencia y cómo? Recuerda, muchas veces adoptamos las mismas debilidades y habilidades de los que nos rodean, entonces asegúrate de que no vas por un rumbo que te aleja de tus metas. ¿En cuáles áreas nuevas puedo extender mi influencia? Tal vez será un nuevo departamento, otro mercado o clientes, un nuevo patronato o alianza, o un nuevo distribuidor o persona que adquiere materiales para ti.

2. ¿CÓMO PUEDO MEJORAR MI HABILIDAD PARA CON LAS PERSONAS? Alguien puede guiar por un tiempo sólo por los méritos de su posición o habilidad para resolver problemas pero, para tener éxito a la larga, es necesaria la habilidad de relacionarse con las personas y desarrollarles. ¿Cómo puedo mejorar mi destreza para oír? ¿Cómo puedo descubrir qué es lo que motiva a mi gente? ¿Estoy dispuesto a aceptar más preguntas y escuchar más comentarios de otros?

3. ¿TENGO UNA DISPOSICIÓN POSITIVA? Una actitud positiva no indica la capacidad para guiar, pero una actitud negativa siempre disminuirá tu potencial como líder. La habilidad de dominar mis emociones me da una ventaja en una crisis. Nunca olvides que es en una crisis cuando un líder está más a la vista y más apreciado.

4. ¿VEO EVIDENCIA EN MI DOMINIO PROPIO? ¿Estoy disciplinado en el uso de mi tiempo? ¿Estoy dispuesto a esperar un agradecimiento rápido para poder lograr mis metas? ¿Hay evidencia de una falta de disciplina en mi apariencia o hábitos de trabajo?

5. ¿TENGO UNA HISTORIA DE ÉXITO EN LO QUE HAGO? Estar ocupado no es una medidora aceptable del éxito. Hay personas que trabajan como locos y nunca logran nada significante. El éxito pasado es un indicador clave para el éxito en el futuro. ¿Qué es lo que he logrado por lo cual estoy orgulloso? ¿Incluyeron a otras personas esos logros? ¿Cómo se relacionan mis experiencias con lo que necesito hoy? ¿Estoy dispuesto a hacer el esfuerzo necesario?

6. ¿CÓMO ES MI HABILIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS? Muchos se impresionan con su habilidad de reconocer un problema. El reconocer un problema es fácil, casi todos lo pueden hacer. El líder tiene que resolverlos. De hecho, donde no hay problemas, no hay necesidad del liderazgo. Alguien que puede resolver problemas no se preocupa en quién tiene la culpa o, aun, qué pasó. En lugar de eso, usa sus energías para desenredar la situación.

7. ¿REHÚSO ACEPTAR LO MEDIOCRE? Los líderes valoran el progreso sobre seguridad. No tan sólo están insatisfechos con lo que es, sino tienen una visión para lo que puede ser. La persona que no acepta lo mediocre es una persona que se arriesga, son diferentes, y pagan el precio para obtener el éxito.

8. ¿PUEDO VER EL GRAN PANORAMA DE MI TRABAJO? ¿Qué tanto tomas tiempo para reenfocarte, especialmente enfrentando presiones y situaciones que distraen? Manteniendo el enfoque cuando la niebla de cansancio te cubre es una cualidad de un buen líder.

El evaluarse no es para el débil. Una evaluación honesta, usando estas ocho preguntas, te revelará las áreas en donde hay que dedicarte más tiempo. La pregunta es – ¿Lo harás?

Árboles y Trabajo en Equipo

Lecciones en el liderazgo están por todos lados para los que saben cómo reconocerlas. He observado unos motivos poderosos de los árboles que me rodean para guiar a un equipo al éxito. Hace unos años, una región del sureste de los E.U.A., incluyendo la ciudad de Atlanta en donde radico, sufrió un invierno más difícil de lo normal. Después de varios centímetros de nieve húmeda y pesada que habían caído, los árboles de pino me hicieron una buena parábola de la necesidad de tener trabajo en equipo.

Allí, junto a la carretera, vi que donde estaban los pinos nuevos pero grandes, aunque sus ramas estuvieron dobladas con la nieve, los troncos y ramas estaban recostándose unos sobre los otros, lo cual les proveía el soporte que necesitaban. Cuando se derritió la nieve, los árboles que tenían el apoyo de otros árboles cercanos reasumieron su forma natural. Sin embargo, donde estaban árboles solitarios, el peso de la nieve tuvo otro efecto. Las ramas se doblaron hasta romperse. De vez en cuando, aún el tronco se quebró. De otra manera lo que hubiera sido un árbol saludable, fue tirado al suelo.

En la costa del oeste, donde vivía antes, otro tipo de árbol me proveía una lección profunda. Los árboles gigantes de “redwood” solo logran su gran tamaño dentro de bosques de redwood. El sistema de raíces de estos grandes árboles no se mete muy profundo, relativamente. Plantado solo, es común que se caigan con vientos fuertes. Pero, dentro de un bosque de redwood, sus raíces se enredan de tal manera, uno con el próximo, que pueden enfrentar vientos de huracanes sin caer.

Líderes solitarios fallarán estando a solas. El modelo de colaboración en el liderazgo cuesta mas trabajo, pero da resultados más grandes. Requiere más tiempo, pero provee la posibilidad de un éxito más grande. El dicho, *“Ninguno es tan listo como todos”*, es probado cuando el fracaso de un líder es el resultado directo de no consultar a otros en su equipo.

1. PLANIFICAR JUNTOS. Esto permite que compartas la victoria con tu equipo, y permite que el equipo esté involucrado contigo al enfrentarse contra la derrota posible.

2. PREPARAR JUNTOS. Recibiendo consejo de los miembros del equipo no sólo mejora las probabilidades de ganar, también prepara a los demás para el liderazgo. Cuando los líderes y líderes en potencia trabajan unidos, aprenden los unos de los otros nuevas maneras de procesar información y planificar estratégicamente.

3. CELEBRAR JUNTOS. Nunca pase por alto una oportunidad de celebrar. Uno de los errores comunes que observo en los líderes alrededor del país es que cuando por fin logran una meta digna, inmediatamente fijan otras metas sin tomar el tiempo necesario para celebrar la victoria lograda. ¡Celébrala! No para tu beneficio, sino para el beneficio de todos los demás quienes invirtieron tanto para convertirla en una realidad. Y si no siempre alcanzan la victoria, ¡celebra el hecho de que pudiese haber salido peor!

4. ANALIZARLO JUNTOS. Después de cada victoria o derrota, programa una reunión breve para recibir de cada participante su opinión de lo sucedido – y cómo hubiera sido mejor. Entenderás la situación de varios puntos de vista, y percibirás cuáles miembros de tu equipo están mejorando su habilidad de tratar con la victoria y la derrota.

Cuando aplicas la lección de los árboles, ¡saldrás ileso de las tormentas de la vida!

- *“Reconocer tu fuerza es bueno. Reconocer tu debilidad es mejor. Pero lo peor, y lo que nos daña y por fin nos deja derrotado, es confundir una debilidad por una fuerza.”* -- Sydney J. Harris
- *“Arrogante, ofensivo, vano, cruel, verboso, jactancioso; me han calificado con todas estas descripciones. Y así soy.”* -- Howard Cosell
- *“Tengo más problemas con D. L. Moody que con cualquier otro hombre.”* -- D. L. Moody
- *“Cómo manejas la adversidad en el centro de trabajo tiende a impactar tu carrera más que la manera cómo manejas los momentos agradables. Los que saben sobrellevar la adversidad son los que alcanzan el cima de la organización.”* -- Martin Seligman, Presidente, Asociación Americana de Psicología
- *“El que pierde dinero, pierde mucho. El que pierde un amigo, pierde más. El que pierde la fe, pierde todo.”* -- Billy Graham
- Se le preguntó a Yogi Berra (entrenador pasado de un equipo de béisbol) *“¿Qué hace que un entrenador sea bueno?”* Él respondió, *“Un buen equipo.”*

42. <u>Confrontando Tu Miedo</u>

¿Recuerda cuando eras niño y sabías que había un monstruo al pie de tu cama? – ¿Cómo venciste ese miedo? Es probable que alguien haya prendido la luz y te hayan enseñado que sólo era una camisa colgada sobre una silla. Una vez prendida la luz, el monstruo ya no era espantoso.

Se aplica el mismo principio en cuanto a nuestro miedo de fracasar. Cuando vemos a nuestro miedo en la luz, descubrimos que lo que nos asustaba no era tan espantoso. Lo siguiente nos dará una herramienta para recordar los pasos a seguir para traer a la luz la cosa por la cual tenemos miedo.

1. ENCUENTRA UNA PERSPECTIVA DIFERENTE. A menudo nos rendimos sólo por no haber logrado los resultados esperados. Esos resultados tal vez no son evidencias del fracaso. El señor Spencer Silver, un químico en los laboratorios de 3M, en el año 1970 estaba tratando de descubrir un pegamento más fuerte. Los resultados fueron exactamente lo opuesto. El adhesivo pegaba a los objetos, pero podía ser despegado fácilmente. Era muy débil en lugar de ser más fuerte. Después de cuatro años, otro científico lo usaba pegando piezas de papel para marcar sus páginas en su himnario mientras cantaba en un coro. De la equivocación del Sr. Silver, uno de los productos mas populares de oficina fue inventado. Haga una revisión de sus fallas. Tal vez será que, desde otra perspectiva, se le abrirán otras puertas para su organización.

2. UTILIZA TU HABILIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS. El Sr. Arthur Conan Doyle, el autor de las novelas de detectives "Sherlock Holmes", contó una historia de una vez en que subiendo a un taxi en Paris. Antes de que pudiera decir una sola palabra, el taxista dio vuelta y le dijo, *"¿A dónde, Sr. Doyle?"* El Sr. Doyle se sorprendió. Le preguntó al conductor si jamás le había visto. *"No, señor"*, respondió el conductor, *"Pero esta mañana en el periódico había un artículo que mencionó sus vacaciones en Marsellés. Este es el sitio donde llegan las personas viniendo de allí. El color de su piel me dice que ha estado de vacaciones. La mancha de tinta sobre su dedo sugiere que usted es escritor. La ropa que lleva es de un inglés, no francés. Sumando todo eso, deducía que usted es el Sr. Arthur Conan Doyle." "¡Eso es fantástico!"*, insistió el escritor. *"Eres una versión real del detective en mi novela, Sherlock Holmes." "Había otra pista, también,"* dijo. *"Cuál fue?" "Su nombre está escrito en su equipaje."* ¡Ojalá que todas las pistas fueran tan obvias! He encontrado que los que no pueden sobresalir de su temor de fracasar a menudo son los que salieron de un fracaso sin tratar de averiguar porqué fracasaron y cómo podrían evitarlo la próxima vez.

3. PIDE APOYO. Por algún lado en tu rededor está alguien quien tiene el conocimiento que necesitas para resolver tu problema. Alguien va a poder ofrecerte ánimo cuando estás luchando. Alguien ha pasado por donde vas ahora y puede sugerir cómo llegar a donde quieres. ¿Qué es lo que está deteniéndote?

4. RESISTE LA TENTACIÓN DE RENDIRTE. La persistencia, en realidad, es la única cosa que separa a los que logran llegar a su meta y los que nada más hablan de ellas. ¿Quién puede olvidar la imagen de Rocky Balboa, el boxeador que vencía a un adversario quien era más talentoso simplemente porque rehusó quedarse en el suelo cuando le tiró a la lona.

No temas un contratiempo temporal. Ese temor se quedará atrás una vez atreviéndote a tomar el próximo paso. Si quieres temer, teme una vida pasando el tiempo pensando, **"¿Qué hubiera pasado si…?"** Enfrenta tus temores, amigo. Descubrirás que no son más espantosos que el monstruo imaginario de tu niñez.

Optimismo Aprendido

Una fuente de información que yo utilizo en mis estudios personales es el origen de la siguiente lección sobre el optimismo aprendido. La revista "Fast Company" es una revista que entiende que la velocidad de hacer negocios ha cambiado. Espero que encuentres que este artículo de una entrevista con el señor Martín Seligman te rete y te ayude (De la columna "Coping [Sobreviviendo]" por Heath Row, Fast Company [12/98], páginas 196-199.)

¿Qué tienen en común los jugadores de béisbol que llegan de atrás para ganar un partido y un equipo de trabajadores muy productivos? Según el presidente de La Asociación Psicológica de América, profesor de psicología en la Universidad de Pensilvana, E.U.A., y autor de "Optimismo Aprendido: Cómo Cambiar de Opinión Y Tu Vida" (Pocket Books, 1990), la respuesta es, mucho.

Mientras estudiaba la productividad de jugadores y entrenadores en la liga profesional de béisbol y la NBA, Seligman averiguó un hecho importante: Los equipos optimistas – aprobado por cómo hablan de ellos mismos en público – juegan mejor que los equipos pesimistas. Para Seligman, su descubrimiento inició una nueva manera de pensar sobre competición, el trabajo, y la vida. *"Por toda la vida el psicólogo ha enfocado en cambiar lo que está mal"*, comenta Seligman. *"Pero, en lugar de minimizar lo que está mal en la vida, debemos amplificar lo bueno."*

El señor Seligman desarrolló el concepto de "optimismo aprendido" – y lo aplicó directamente a la productividad en el lugar de trabajo. *"Cuando las personas pesimistas encuentran obstáculos en su trabajo,*

relaciones, o deportes, se rinden", dice. *"Cuando la gente optimista encuentra obstáculos, trabaja más arduo. Persiste más."*

- *"Un buen sistema hace más corto el camino a la meta."* -- Orison Swett Marden
- *"Por haber fallado al preparar, has preparado a fallar."* -- Benjamín Franklin
- *"Cada minuto gastado en la preparación va a ahorrar dos en la ejecución."* -- Henry Kaiser
- *"Sólo los que no hacen nada... no cometen errores."* -- Joseph Conrad
- *"Si la meta más importante del capitán fuera mantener su barco, lo tendría en el puerto siempre."* -- San Tomás de Aquino
- *"Mientras una persona tarda en actuar por sentimientos inferiores, otro está ocupado cometiendo errores y llegando a ser superior."* -- Henry C. Link
- *"Si quieres tomar la vía segura en la vida, has decidido que no quieres crecer jamás."* -- Shirley Hufstedler

43. Quitando las Distracciones

Una de las características de la gente con éxito es un enfoque completo que les permite concentrarse en hacer las primeras cosas primero. El escritor Ralph Waldo Emerson escribió en su obra La Conducta de la Vida, *"La concentración es la fuerza secreta en lo político, en las guerras, en el comercio; en suma, en todos los asuntos de la vida."* Mientras muchas personas malgastan sus habilidades mentales y físicas, la gente exitosa aprende a enfocarse, a concentrarse y a persistir. Aun así, a veces los que tienen una visión clara de su propósito pierden su enfoque y su habilidad de concentrarse en las prioridades. ¿Por qué? He aprendido que, principalmente, es causa de demasiadas distracciones internas.

He identificado cuatro tipos de distracciones que trato de mantener fuera de mi vida. El provecho que recibo de esto es el poder concentrarme en lo que hago mejor.

1. DISTRACCIONES EMOCIONALES. Esto es el bagaje relacional que podemos acumular cuando no les perdonamos a los otros, cuando guardamos ofensas, o cuando traemos rencor dentro de una ofensa ya pasada. El precio por guardar este tipo de distracción es demasiado alto. No tan sólo te robará energía de tu enfoque, sino también trae serias consecuencias emocionales y espirituales.

2. DISTRACCIONES ADMINISTRATIVAS. Desde el principio me di cuenta de la necesidad de un sistema para apoyarme a manejar proyectos múltiples y plazos múltiples. Tengo, cuando menos, veinte asuntos que terminar en los próximos tres días, y los voy a realizar porque he aprendido cómo organizarme para no perder tiempo buscando cosas o pensando en qué sigue. No hay nada mágico en mi sistema. Averigua lo que funciona para ti y hazlo.

3. DISTRACCIONES DEL CALENDARIO. Esto es nada más que captar el principio básico de cómo manejar tu tiempo; necesitas tener prioridades y usar tu mejor esfuerzo en eso que te va a pagar los mejores resultados. Toma unos minutos para apuntar todo lo que has hecho en las últimas veinticuatro horas que no te dio nada de provecho. ¿Por qué lo hiciste? ¿Se tienen que hacer, o puede alguien más hacerlo por ti? Yo no he cortado el pasto en mi jardín en más de 30 años. Hay personas que les gusta eso, a mí no. ¿Por qué debo malgastar dos horas cada semana por algo que no me conviene cuando podría estar ocupándome en mis prioridades?

4. DISTRACCIONES TRIVIALES. Siempre pierdo en el juego de Trivial Pursuit (TM) porque nunca pongo en mi memoria lo que puedo conseguir fácilmente en un libro o de alguien más. No es que tenga una memoria mala – es que no veo el valor en distraerme de mi enfoque con detalles insignificantes. La mayoría de la gente trata de vivir su vida en el camino de un diluvio de llamadas telefónicas triviales, correo electrónico, y juntas. Yo digo, acaba con las cosas triviales.

Al vivir sin distracciones encontrarás claro tu enfoque y disminuidas tus ansiedades. Es más, vas a notar un nivel de productividad que jamás has experimentado. Estarás libre para concentrarte en lo que fuiste creado para realizar.

Lo Que Está Caliente En El Liderazgo

"The Tipping Point" (El Punto de la Diferencia) (Little Brown and Company, 2000) por Malcom Gladwell es un intento ingenuo de explicar por que los cambios grandes, a menudo, parecen suceder de repente y sin aviso. Los ejemplos que utiliza son de la jornada del señor Paul Revere para advertir a los patriotas de los E.U.A., de la invasión de los ingleses, a por qué ha tenido tanto éxito Plaza Sésamo en ayudar leer a los niños.

Todo líder se ha preguntado por qué algunas ideas que parecen bien planeadas se hacen pedazos y otras que parecen poco planeadas se van dispersando como, pues, un virus. Esto, dice Gladwell, es exactamente como debemos tomar en cuenta los cambios organizacionales y personales. De la misma manera que una persona enferma puede contagiar a otras, también unos cuantos modistas pueden determinar qué tipo de zapatos una generación va a querer. Fue el caso precisamente de los zapatos Hush Puppies. No tenía sentido que zapatos tan fuera de la moda regresaran de nuevo, pero cuando unos modistas empezaron a llevarlos a los clubes del centro de la ciudad de Manhattan, las ventas explotaron de sólo 30,000 pares en el año 1994 a más de 430,000 pares en el año 1995. En otras palabras, la gente se contagiaba con la idea de que los Hush Puppies ahora eran lo último de la moda.

Este escritor de comercio pasado del "Washington Post" nos da a entender el concepto de percibir los productos, ideas, y acciones como un virus y, a través de eso, llegar a ser más eficaces en influenciar nuestra organización y mercado de trabajo. La influencia, por supuesto, es la esencia del liderazgo. Según Gladwell, hay tres factores que determinan cuándo una idea está caliente, o llega su tiempo o punto de hervir. Una vez que llegue a este punto, no lo puedes parar. Una contaminación resulta. Esos factores son:

1. LA LEY DE LOS POCOS. Hay tres grupos distintos de personas quienes tienen un impacto profundo en cuanto a llevar una idea a su tiempo. CONECTORES son los que tienen un don extraordinario para relacionarse con otros. Tienen la habilidad de iniciar una epidemia. Si encuentran un nuevo restaurante que les gusta, hacen que todos lo sepan. Por la influencia que tienen, todos los que oyen del restaurante estén impulsados a ir, también. MODISTAS son los que acumulan información nueva y están dispuestos a decirla a todos. Aunque pueden ser percibidos como sabelotodos, están motivados por un deseo de servir e influenciar. VENDEDORES tienen la habilidad de convencer a los no convencidos porque, rápidamente, establecen niveles de confianza que son difíciles de resistir. Al determinar quién de tus líderes quepan en qué categoría cambiará como percibes la innovación e influencia.

2. EL FACTOR DEL PEGAMENTO. ¿Qué es lo que hace que una idea se pegue en la mente de los que la oyen? Un canto novedoso o un nuevo método de expresar una idea son maneras comunes para hacer que una idea sea "pegajosa". Leyendo este libro vas a aprender cómo los creadores del programa juvenil Plaza Sésamo aprendieron, "Si puedes mantener la atención de los niños, podrás enseñarles".

3. EL PODER DEL CONTEXTO. El señor Gladwell da como ejemplo la bajada dramática del crimen durante los 90 en Nueva York. Él insiste que una epidemia puede retroceder a través de refinar los detalles de una situación actual (contexto) en que se ha dado la epidemia. Gladwell hace el caso de manera muy convencida, de que el catalizador mayor por el bajo nivel de crimen en el metro era un fuerte enfoque hecho por la policía en los pintores de paredes y los que no pagan la cuota de subir. Él cree que éstos establecieron el ambiente para el crimen violento. Quizás no estás de acuerdo con su punto de vista tan casual del crimen. Pero hace un caso convenciendo.

Hay principios pertinentes para todo tipo de organización contenidos en este libro. Todo líder quien quiere influenciar el cambio en lugar de reaccionar al cambio

---

- *"Un pesimista ve dificultad en cada oportunidad; un optimista ve oportunidad en cada dificultad."* -- Napoleón
- *"Las mentes grandes tienen propósito; las otras tienen fantasías."* -- Washington Irving
- *"Hace doscientos años, cuando un gran hombre apareció, la gente buscaba el propósito de Dios en él. Hoy día buscamos a su agente de relaciones públicas."* -- Daniel Boorstin

44. Hallando el Animo para Equipar

He visto a los líderes en todo el país que se han beneficiado por haber aumentado su destreza como líderes, pero han fallado en cuanto a enseñarlo a su gente y líderes potenciales. He oído las excusas, *"No tengo el tiempo"*, o *"Todavía estoy analizando su potencial."*

Sí fuéramos honestos, tal vez veríamos que la razón actual está basada en nuestra inseguridad. No lo decimos, pero adentro de nosotros tenemos el temor de que si invertimos en desarrollar a otros algo mal va a suceder. No admitimos que, si llevamos el papel de mentor, tenemos estos temores:

- No me necesitarán.
- Van a retar mi autoridad.
- Otros preferirían al otro en lugar mío.
- Su influencia podría pasar la mía.
- Van a recibir el crédito que yo merezco.

El hecho de anotar las razones nos ayuda a ver que están basadas en la inseguridad. Mientras dejamos que esta inseguridad existe, nunca lograremos la mayor satisfacción de un líder – una legacía de crear una organización donde haya varios líderes logrando mucho más de lo que hubiéramos logrado solos. Lo siguientes son algunas cosas para considerar y que te pueden ayudar a terminar con esas inseguridades.

1. RECUERDA QUE ALGUIEN HA INVERTIDO EN TI. La película "Pay It Forward" contó una historia de un niño que creía que, si pudiera lograr hacer tres actos de amistad para otros y ellos, a su vez, hicieran tres actos de amistad, podría cambiar el mundo. Aunque la historia viene de Hollywood, el principio viene de la vida. Todos los que somos líderes somos el producto de la inversión de alguien más. Si no te atreves a hacerlo, el desperdicio es tuyo.

2. DECIDE A CONFIAR Y ESTÁ DISPUESTO A SER TRAICIONADO. Si estás de mentor por suficiente tiempo, es probable que se te desaniman, que te lastiman, y aun te traicionen algunos. Hazlo de todas maneras. Es un precio muy bajo que pagar por el privilegio de ver en quienes has invertido, vencer los obstáculos y cambiar el mundo.

3. TRATA CON LAS DESILUSIONES DE TU PASADO. En la última edición de "Leadership Wired", hablamos acerca de eliminar las distracciones emocionales de nuestra vida. Este es un buen ejemplo de lo que decía. Hasta que perdones a los que te han lastimado y continúes con tu vida, vas a ser ineficaz en afectar el mundo a través de otros.

4. LLEGA A SER AUN MÁS CONVENCIDO DEL FUTURO. Algunos líderes actúan como si fueran a vivir para siempre. El ataque al corazón que tuve hace unos años me recordó que todos podremos estar a un solo brinco de corazón de vaciar nuestro lugar. ¿Quién está contigo que tiene la habilidad de tomar tu lugar? Si no vas a desarrollar a otros para guiar tu organización puedes apostar que tus adversarios lo harán.

5. ESTÉ DISPUESTO A EXPERIMENTAR ALGO MAYOR. El guiar gente es grato. Pero el observar a los líderes que tú has desarrollado es, aun, más grato. Enfrenta hoy tus inseguridades y temores inválidos, para que mañana puedas comenzar a planear por una cosecha que te dará para generaciones.

ENTREVISTAS: Esta conversación fue escuchada a la hora de la comida durante INJOY's Catalyst Conference, el 19-20 de octubre, 2000, en Atlanta, Georgia E.U.A. Allí alrededor de la mesa eran: John Maxwell, fundador, The INJOY Group; Kevin Small, Presidente, INJOY, Inc.; Howard Hendricks, profesor distinguido, Seminario Teológico de Dallas, Texas.

JM: Alguien me preguntó durante el descanso, *"Si no eres un líder visionario, pero los tienes alrededor, ¿cómo logras utilizar su habilidad sin perder autoridad?"* ¿Qué le hubieras contestado?

KS: Yo le preguntaría, *"¿Qué tan seguro eres como líder? ¿Estás preocupado más por lograr algo de valor o con asegurar tu posición?"*

HH: Se trata con los dones y habilidades. ¿Puedes formar un equipo fuerte y diversificado al que puedes ir con alguien y con confianza decir, *"Guíanos en este proceso"*, si tiene las habilidades que son necesarias por el trabajo?

JM: ¿Cómo llega a funcionar verdaderamente como equipo un grupo de líderes?

HH: Deben compartir un mismo propósito. Nunca serán un equipo si están buscando sus propias metas.

KS: Harán preguntas como, ¿tenemos permiso de hablar honestamente de lo que hacemos bien, así como de lo que no hacemos bien? ¿Cuáles son nuestras "vacas sagradas"? ¿Puedo confiar en ti? No debes tener pena de tus debilidades al llegar a ese nivel de honestidad.

JM: Precisamente. Un buen liderazgo de equipo depende de que todos tengan claros cuáles son sus habilidades y debilidades. Estando dispuesto para dejar que otros me digan, "No eres muy bueno en eso, deja que me encargue de ello." Estando dispuesto a tener una posición de apoyo en un área en la que seas bueno, en lugar de estar soñando siempre en una "promoción". Lo ves siempre en los negocios. Una compañía tomará un buen vendedor y lo hace dirigente de ventas...

HH: …O a un profesor quien esté convencido de que debe ser el próximo presidente aunque es un administrador débil.

JM: (Se reía) Precisamente. Ha de fracasar porque no ha enfrentado sus inseguridades, y no escucha cuando sus amigos tratan de explicarle sus debilidades y habilidades.

HH: Cuando encuentras a un equipo que verdaderamente es un equipo, estás viendo un fenómeno. Requiere un líder muy seguro para rodearse de gente que sobresalen en áreas en las que él no.

JM: Profesor, ¿cómo se hace?

HH: La más grande de las oportunidades para el líder es la de ser mentor de los hombres y mujeres de la próxima generación. Tienen muy pocos modelos bíblicos para el liderazgo. Estoy animado con la próxima generación. Tiene potencial increíble, pero son como la caída de agua de las Cataratas de Niagara, sin una planta hidroeléctrica: todo ese potencial y energía hacen un gran espectáculo pero no hay poder. Es por eso que invierto tanto tiempo uno a uno con mis alumnos. Puedes impresionar a la gente a la distancia, pero sólo puedes tener un impacto real de cerca.

JM: Al lograr ese tipo de relación, puedes realizar cosas que no podrías hacer solo. (Compilado por Ed Rowell)

- *"La adicción más fuerte es la del control. No es la falta de coraje la que nos impide movernos hacia delante, como muchos piensan; es el temor de perder control."* -- John Roger
- *"Nadie ama a quien tiene miedo."* -- Aristóteles
- *"Todos los que han estado en combate sabe que el soldado no es motivado sólo por el patriotismo. Cuando tiene que hacer guerra, tiene nada más que dos motivos: espera mantener la vida y quiere ayudar a sus compañeros a hacer lo mismo. Los psicólogos han nombrado el segundo "el motivo afiliativo". Es decir, que la mayoría de nosotros pagaríamos un precio alto por ser parte de un grupo de personas que dependen una de la otra – donde sabemos que otros contestarán por nosotros, estarán con nosotros, y nos ayudarán cuando lo ocupemos. Si creas una organización con estas cualidades, las personas llegarán, trabajarán más arduamente de lo que jamás habían trabajado, y se quedarán contigo aun si los beneficios financieros son mayores en otro lugar."* -- Alan Loy McGinnis en el libro, La Vida Balanceada

45. Evita que el Estrés se Convierta en la Desesperación

Uno de mis mentores, el pastor Ray Stedman, solía recitar este dicho que descubre la manera tan estresante en que vivimos hoy día:

Este es el siglo del periódico leído a la mitad, y la comida corrida y a la carrera con la vida, la noche brillante y los nervios atados, al avión de brinco, la parada de un minuto, el cerebro apachurrado y el corazón ponchado, de gato la siesta hasta que la primavera despierta, y se acabó la diversión.

No todo el estrés está mal. Los científicos nos dicen que hay dos tipos de estrés.

ESTRÉS ES EL LADO POSITIVO DEL ESTRÉS. Cuando encuentra el cuerpo con un estrés manejable, como el ejercicio, crecen los músculos y la capacidad de los pulmones. Los levantadores de pesos saben que, después de esforzar los músculos, necesitan descansarlos para que se reparen; sin descansar los músculos se lastiman. Asimismo, cuando nos encontramos con un reto difícil, nuestro carácter y habilidades pueden crecer. Cuando pasamos por períodos de no tener descanso, la desesperación es el resultado.

LA DESESPERACIÓN ES EL LADO NEGATIVO DEL ESTRÉS. Cuando el estrés nos causa sentir así, empezamos a sufrir. Unas personas experimentan dolores de cabeza; otras experimentan dolores en el pecho, problemas del estómago o no pueden dormir. Todas estas son señales de que tenemos demasiado estrés en nuestras vidas. Si las ignoramos por demasiado tiempo pueden causar daños permanentes.

El manejar el estrés se trata, por un lado, de aprender a establecer límites – para lo físico, espiritual, y emocional. Pero, también, de aprender a reconocer y clarificar las actitudes del corazón que nos hacen vulnerables al estrés. Mientras he observado a los líderes alrededor del mundo, me he dado cuenta de que producen más desesperación que producción útil. Déjeme identificar cinco de estas actitudes brevemente.

1. **Siendo muy sensitivo a la crítica.** El secreto de llegar a ser un líder que permanece es aprender como endurecer tu "piel" sin endurecer tu corazón. Si encabeza a cualquier cosa, te van a criticar. Si no puedes reconocer esta realidad y vencerla, debes estar listo para tener años de una vida de desesperación.
2. **Estando demasiado enfocado en tus debilidades.** Siempre te beneficiarás enfocándote en donde eres bueno, y de otra manera, desviado y condenado a la mediocridad por haberte concentrado demasiado en donde eres débil. Consigue gente para trabajar en las cosas en donde eres débil y te ahorrarás mucho estrés.
3. **Teniendo demasiado orgullo de tus logros.** El orgullo apaga el deseo de crecer y el deseo de aprender, los dos son necesarios para alcanzar nuevos niveles de excelencia. ¿Jamás te has preguntado por qué hay tantos grupos musicales que sólo tienen un éxito grande? ¿O equipos deportivos que sólo ganan un campeonato? El estrés de tener demasiado orgullo se queda por mucho tiempo.
4. **El dejar que tus ambiciones pasen tus habilidades.** El distinguir entre tus debilidades y áreas fuertes es parte del proceso de madurar. La ambición sin habilidad es sólo fantasía. Habilidad sin ambición crea una vida desperdiciada. Un atleta mediocre con ambiciones de una medalla de oro en las olimpiadas va a vivir con un alto nivel de estrés.
5. **Guardando celos por los logros de otros.** Hay pocas emociones tan destructivas como los celos. El tener celos proviene de una manera equivocada de pensar que dice que hay sólo una cierta cantidad de éxito en el mundo y alguien más acaba de tomar una parte de lo tuyo.

Hay suficiente éxito para el que quiera vivir una vida examinada y fuera del estrés impuesto por ti mismo. Espero que dejes que el estrés inevitable te haga más fuerte, en tu mente, espíritu, y cuerpo.

Lenguaje Que Conserva La Comunidad

Un amigo mío, Bill Hybels, me ha enseñado la importancia de hablar sobre asuntos difíciles sin lastimar a los que están involucrados. Las siguientes son frases que han surgido de los equipos de líderes del ministerio Willow Creek. Vas a encontrar muchas que puedes utilizar con tu equipo. Y, espero que inventes algunas frases claves para tu propio uso.

1. Cuando escuchas una idea que suena loca, pide antes de todo, ***"Ayúdame a entender."*** Esto mantendrá el enfoque en la idea sin juzgarla indebidamente. También, evitamos tomar de menos algo que, a otra persona, le parece bueno.
2. Cuando alguien está insistiendo en una idea, diga, ***"¿Puedo discutirlo contigo un poco?"*** Esta frase les recuerda a todos que todas las ideas están para discutirse, y no está bien quitar el tiempo de discusión.
3. Cuando presentas un gran riesgo o una idea muy diferente, diga, ***"Dame un paraguas de gracia con esto."*** Es decir, "No te rías." Toda idea merece ser escuchada sin ser matada en la primera oportunidad.

4. Cuando haya una inquietud general en la junta, diga, ***"Hay un elefante presente."*** Todos hemos estado en juntas donde hay una inquietud y todos pretendieron que no estuviera. Esta frase les da permiso para reconocer su presencia, lo cual abrirá la puerta para discutirlo.
5. Cuando alguien se está quejando, apuntando el dedo, o discutiendo lo obvio, diga, ***"¿Podemos ahora hablar de la solución del problema?"*** Siempre me asombra la persona quien piensa que la habilidad de reconocer un problema – lo cual todos pueden ver – es algún tipo de don. Una vez identificado el problema, la única discusión que vale es una que busque la resolución del problema.
6. Cuando tienes que hablar la dura verdad con alguien, diga, ***"Con tu permiso, quisiera darte el último diez por ciento."*** Esta frase está basada en la opinión de que el primer noventa por ciento de lo que tengamos que decirnos es fácil. Es el último diez por ciento que, por lo general, no se dice, porque es tan difícil. Al pedir permiso estás dejando la decisión de crecer en la persona quien va a recibir "el último diez por ciento." Entonces, tiene la opción de recibirlo, o decir, "Ahora no es un buen tiempo para mi emocionalmente. ¿Podemos hacerlo luego?" De todas maneras, los dos saben que hay asuntos no arreglados, y relaciones saludables son las que nos fortalecen y podemos "hablar la verdad en amor" los unos a los otros.
7. Después de una junta difícil, diga, ***"¿Estamos bien los unos con los otros?"*** Todos hemos participado en juntas en las cuales nos calentamos demasiado sobre algún asunto, o dijimos algo de una manera fuerte, y sin querer lastimamos a alguien más. Esta frase nos recuerda que las relaciones son importantes. El alcanzar nuestras metas y perder nuestras amistades en el proceso sería una victoria vacía. Queriendo la respuesta de esta pregunta nos ayudará a alcanzar la meta juntos. (Por el Editor Consultorio, Ed Rowell)

- *"Toma en cuenta que siempre estás diciendo "NO" a algo. Si no a lo obvio y urgente, entonces es probable que lo estés diciendo a las cosas más fundamentales e importantes. Aun cuando lo urgente es bueno, lo bueno puede evitar que hagamos lo mejor, que hagas una contribución única."* -- Helen Keller
- *"La mitad de saber lo que quieres es saber de antemano qué es lo que tienes que sacrificar para obtenerlo."* -- Sidney Howard
- *"Podemos perseverar de una manera más dispuesta en una crisis cuando mantenemos la convicción de que nuestra existencia tiene un propósito – una causa por lograr, una persona por amor, una meta por lograr."* -- Juan Maxwell